

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

Д.И.Баркан

ОБЩАЯ ТЕОРИЯ ПРОДАЖ В КОНТЕКСТЕ ДИХОТОМИИ «РАЗВИТИЕ–РОСТ»

№ 3 (R)–2011

Санкт-Петербург

2011

Д.И.Баркан. Общая теория продаж в контексте дихотомии «развитие – рост». Научный доклад, № 3 (R)–2011. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2011.

Ключевые слова и фразы: продажи, развитие, рост, сетевые структуры, общие элементы, инновационная интеграция.

Доклад представляет собой попытку формирования концептуальных основ разработки будущей общей теории продаж. Выдвинуты и обоснованы положения о принципиально новой роли продаж в экономическом механизме современного рыночного хозяйства. Представлен эмпирический и теоретико-методологический анализ роли дихотомии «развитие –рост» в эволюции сферы продаж.

Баркан Давид Иосифович — доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

e-mail: barcan@gsom.pu.ru

© Баркан Д.И., 2011

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2011

St. Petersburg State University
Graduate School of Management

WORKING PAPER

D.I.Barkan

**GENERAL THEORY OF SALES
IN THE CONTEXT OF
“DEVELOPMENT-GROWTH” DICHOTOMY**

3 (R)–2011

Saint Petersburg
2011

D.I.Barkan. General Theory of Sales in the Context of «Development – Growth» Dichotomy. Working Paper # 3 (R)–2011. Graduate School of management, St. Petersburg State University: SPb, 2011.

Keywords and phrases: Sales, development, growth, chain structures, common elements, innovative integration.

Abstract: This report aims to build conceptual foundations of the development of future general theory of sales. The propositions on fundamentally new role of sales in economic mechanism of modern market economy are put forward and proved. An empirical, theoretical and methodological analysis of the role of dichotomy "development-growth" in the evolution of sales is present. Executive summary is available at p. 51.

David I. Barkan — Doctor of economic sciences, Professor, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

e-mail: barcan @gsom.pu.ru

Содержание

| | |
|--|----|
| Основные идеи доклада | 7 |
| Развитие и рост в условиях «чистого эксперимента» | 14 |
| Сеть «36,6» | 14 |
| Сеть «Лента» | 19 |
| Победа роста над развитием | 21 |
| Сеть «36,6»: от развития — к росту. Картина развивающегося кризиса | 22 |
| Сеть «Лента» в развитии и росте: кризис оценивает решения лидера | 27 |
| Триада «развитие – рост – продажи» в контексте инновационной динамики | 34 |
| Роль индивидуальных предпочтений покупателя | 39 |
| Изменение структуры и количественный рост | 41 |
| Рост, развитие и трансформация структур | 42 |
| Инновационная интеграция и ее инструменты | 44 |
| Заключение | 46 |
| Литература | 49 |
| Executive Summary | 51 |

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ ДОКЛАДА

Настоящий доклад в понимании автора — одна из первых (возможно, первая) попыток построить так называемую общую теорию продаж, имея в виду принципиальное отличие исследуемой категории в авторской постановке от классической модели обмена как одной из фаз цикла кругооборота капитала. И ту абсолютно локомотивную роль, которую продажи играют в условиях информационного общества экономики знаний и эпохи глобализации в целом. Мы неоднократно отмечали [Баркан, 2009; 2010; 2011], что крайнее невнимание фундаментальной экономической науки к роли и месту сферы продаж в динамике экономической эволюции чревато самыми негативными последствиями, что полностью доказала недавняя первая волна глобального экономического кризиса 2007–2009 гг.

Действительно, сам по себе факт массового использования в США необеспеченных ипотечных кредитов стал своего рода спусковым крючком экономического коллапса, но сами по себе причины реально всемирного значения того, что произошло, лежат по нашему мнению гораздо глубже. И эти причины связаны с тем, что представляет собой сегодня сфера продаж продукции и услуг, каково ее реальное содержание и чем именно и как она может быть деформирована до такой степени, что последствия этих деформаций явно и жестко ощущает на себе вся экономическая цивилизация. Или, иными словами, все то, что анализируется в экономической периодике в связи с крайне бездумным использованием производных финансовых инструментов, на наш взгляд, является просто инструментальной оболочкой некоего внутреннего содержательного феномена, который корнями своими уходит именно в сферу продаж.

Уже из предшествующего изложения ясен тот главный вопрос, без ответа на который все последующее содержание настоящей работы во многом теряет смысл. И этот вопрос можно сформулировать следующим образом. А чем собственно продажи в авторском, сегодняшнем понимании этой категории, отличаются от того, что имеет место в классике цикла кругооборота?

Следует безусловно отдать должное той важнейшей роли, которую в понимание данной сферы внесли достижения классической экономической науки, начиная со знаменитых таблиц Ф. Кенэ, через А. Смита, Д. Рикардо и выдающихся экономистов XIX века. К этой сфере также обращались и позже, но уже далеко не с тем вниманием, которое было присуще ранним этапам развития политической экономии. И если брать ее главное достижение в этом смысле, то сам факт всеобщности продаж как важной составляющей рыночного экономического механизма нико-

гда не подвергался сомнению, хотя крайне жесткие и нелюбезные замечания относительно бесплодности деятельности в этой сфере, начиная со все того же Кенэ, красной нитью проходили через многие из этих исследований. Более того, классика отмечала и исключительно жесткую, без преувеличения скажем, пробивную роль стремления продавать в том прогрессе, который сопровождал развитие рыночного экономического механизма. Напомним в этой связи, что «немодный» ныне К. Маркс совершенно справедливо указывал на готовность капиталиста идти на различного рода риски в зависимости от возможного уровня прибыли, а когда она достигает трехсот процентов, то, как говорил классик «капиталист вообще готов свернуть себе шею». Мы не случайно выделили предшествующий момент, поскольку здесь очень точно сказано о стремлении предпринимателя обеспечить все ту же максимальную долю рынка, соответствующий уровень прибыльности продаж и т.д. Но коренные изменения, которые имеют место сегодня, как раз и связаны с тем, что в условиях глобализации экономики именно продажи приобрели роль всеобщего и наиболее мощного интегратора всех и всяческих экономических усилий вне зависимости от того идет ли речь о промышленности, сельском хозяйстве, сфере услуг, науке, образовании и т.д. Великий интегратор привел все развитие современной рыночной экономики к своего рода общему знаменателю, где некие индивидуальные предпринимательские усилия вполне естественным образом создают почву и основу для коллективной динамики мировой экономики в целом. При этом интересен сам тот факт, что, с одной стороны, обеспечивая глобализацию как интеграцию экономических усилий разных фирм, отраслей, регионов, стран и т.д., продажи сами по себе в свою очередь постоянно увеличивают свою значимость в экономическом механизме современности, непрерывно «подписываясь» дальнейшими плодами углубляющейся интеграции. Это — одна сторона вопроса. Но есть столь же важная и другая.

Технологическая революция как таковая со всеми ее действительно радикальными изменениями движется в первую очередь всеобщим стремлением фирм и отдельных предпринимателей продавать, и продавать как можно больше. (Мы, конечно, ни в коем случае не сбрасываем со счетов некие маргинальные ситуации, когда технологические прорывы совершаются одиночками или малыми коллективами просто во имя иных идей неважно какого свойства. Но если взять общую картину, то это именно маргинальная ситуация.) Или иными словами, продажи в их нынешнем виде не просто теснейшим образом связаны с инновационной активностью, но являются ее важнейшим основанием и наиболее объективным «оценщиком» реальных результатов этой инновационной деятельности. Добавим к сказанному и еще одно важное соображение.

Излишне доказывать тот очевидный факт, что точно так же как продажи исторически родились из необходимости и/или желания удовлетворения естественных потребностей, они в ходе дальнейшего развития технологических возможностей и использования все новых и новых ресурсов, остались неразрывно связанными с различного рода потребностями, но на наш взгляд сам характер абсолютного большинства этих потребностей радикально изменился. Одновременно столь же радикально изменив роль и значение самих продаж. В этой связи мы разделим сегодняшние потребности людей, коллективов, фирм и т.д. на естественные, исторически обусловленные и те, которые мы называем «навязанными», никак не вкладывая в этот термин негативный смысл. А именно: этим термином мы определяем потребности, которые родились в ходе не просто технологического прогресса, но в первую очередь той технологической революции, которую мы наблюдаем практически второе – третье десятилетие. Согласимся с тем, что окружающий нас мир товаров и услуг наверное на 80–90 процентов состоит из тех сущностей, которые никак не были продуктами естественного развития человека и лишь по воле экономики знаний (на новейших этапах ее развития) сформировали это пространство товаров и услуг.

Если принять эту точку зрения, а она, по-видимому, достаточно очевидна, то столь же очевидно радикальное изменение роли продаж в современном информационном обществе. Именно они — продажи — должны, что называется, пробить дорогу к умам, душам, и — назовем вещи своими именами — кошелькам людей, коллективов, организаций и т.д., с тем, чтобы (вот здесь то значение термина очевидно) навязать им эти новые потребности. И, что особенно важно, никакая другая сила, и никакая другая категория в классическом кругообороте не сможет решить эту кардинальную задачу развития технологической ноосферы и общества в целом.

Мы позволим себе остановиться на этих нескольких принципиально важных моментах изменения роли и места продаж в современном обществе с тем, чтобы констатировать одну также достаточно очевидную истину. Когда сегодня в разных странах мира, в том числе и у нас в России, слышатся заявления о так называемом диктате сетей и их всеопределяющей роли не только в торговле как таковой, но что еще важнее — в стратегии и тактике промышленности, сельского хозяйства, сферы услуг и т.д., то это — не более, чем внешнее проявление той мощнейшей внутренней тенденции, которую мы бы и определили как радикальное изменение роли и значения сферы продаж в жизни современного общества вообще и в экономической эволюции в частности. Добавим к сказанному еще одно важное на наш взгляд соображение.

По-видимому, если брать последние 5–10 лет ни одна сфера экономической жизни общества не привлекала к себе такого внимания, как сфера коммерциализации научно-технологических достижений. Десятки тысяч статей на эту тему в различных научных журналах, сотни опубликованных книг, многочисленные ежегодные научные и научно-практические форумы — все они жестко и однозначно сосредоточены именно на поисках путей решения этой глобальной проблемы, и если есть, вероятно, единственная территория в мире, где эта проблема идеально решена (конечно же — Силиконовая долина), то для всех других стран и регионов — это во многих случаях сегодня без преувеличения — экономическая проблема номер один. Но задумаемся в самое существо этой проблемы. А оно в самой простой и ясной постановке звучит по-видимому так: есть некие особые и очень непростые способы, формы, инструменты, а самое главное — организационно управленческие и социально обусловленные подходы к продажам, которые и позволяют решить данную проблему. И тогда мы приходим отнюдь не к парадоксу (типа: сделать каждый может, ты вот продай попробуй!), а к глобальному по самому своему существу принципиально новому видению роли и места продаж в дальнейших судьбах современной цивилизации. Вернемся теперь к сделанной выше постановке относительно значения навязанных продаж.

Этот термин в нашем определении никак нельзя смешивать с тем явлением, которое мы бы условно назвали деформация продаж. И на этом следует остановиться особо.

Существует ряд сил как «внутрипроизводственного», так и внешнего характера, вплоть до — и это важно — общественных и политических, которые могут весьма существенно деформировать самую сферу продаж, и продажу как таковую в частности. И в этом случае, та принципиально новая роль, которую продажи в целом играют в современном экономическом механизме, также соответствующим образом деформируется, вызывая самые негативные последствия, вплоть до уже упоминавшихся кризисов.

Наиболее яркий пример деформированных продаж — это продажи товаров и услуг, которые по существу не обеспечены экономическими возможностями покупателей. И в этом смысле, различные виды и формы кредита играли и играют в принципе безусловно позитивную роль, давая возможность не только эффективного удовлетворения личных потребностей населения, домашних хозяйств и т.д., но что особенно важно, предоставляя те же самые возможности различным звеньям всемирной производственной системы. И здесь — тот самый момент, когда можно и нужно говорить о характере и качестве деформации сферы продаж. Чисто условно, мы опять-таки разделили бы эти деформации на две группы. Первая охватывает те деформации, которые либо не ведут к

каким-то существенным негативным экономическим последствиям, либо замыкаются в круге личного потребления и ограниченных интеграционных эффектов небольших коллективов, социальных групп и т.д.

Другая куда более важная часть деформации связана именно с тем обстоятельством, что как всемирный и наиболее сильный интегратор, продажи создали вокруг себя исключительно широкую и предельно мощную по возможностям воздействия на экономику сеть инструментов, и прежде всего здесь речь идет о деривативах. Общеизвестен тот факт, что производные финансовые инструменты по общему объему примерно на порядок превосходят валовый продукт всей планеты. Но задумаемся более внимательно, о чем это говорит. Мы в данном случае никак не касаемся тонкостей, связанных с конкретным содержанием и функциональным назначением неких отдельных «представителей» этого исключительно разнообразного инструментального клана, но просто констатируем тот очевидный факт, что сами по себе они созданы, предназначены и используются только и исключительно для осуществления продаж (текущих или отложенных — это другой вопрос). Если согласиться с этой точкой зрения, то во всей очевидности открывается простейшая истина: такого рода инструменты сами по себе, а тем более, в образно говоря, многослойном применении могут сформировать и реально формируются некую виртуальную (не в смысле интернета) сферу продаж, которая напрочь отрывается от реальных возможностей тех конечных пользователей, которые посредством данных инструментов приобретают вполне реальные товары и услуги (делают ли они это сами или им «помогают» в этом соответствующие профессионалы — опять таки, другой вопрос). Что же в итоге?

Именно здесь со всей очевидностью встает самая серьезная опасность, которая проистекает даже не столько из продаж как таковых, сколько из того, что в современном мире они, как неоднократно отмечалось, действуют как наиболее мощный экономический интегратор. И совершенно то же самое естественно относится к обслуживающим их инструментам. Соответственно, те кризисные явления, которые в других, прежних условиях локализовались бы в рамках данной территории или данной социальной группы, приобретают реальную возможность становится «всеобщим» достоянием, что опять-таки показал дважды отмеченный выше кризис.

Мы подведем теперь черту под этой частью изложения основных идей, добавив ко второй группе деформаций безусловные издержки соответствующих негативных влияний государственных органов, несовершенного законодательства, коррупции, низкого уровня образованности и т.д. И еще раз подчеркнем, что принципиально новая роль продаж как раз и заставляет иначе смотреть на деформации этой сферы.

Все, что изложено выше — авторская попытка хотя бы в самом приближенном виде очертить наиболее важные с нашей точки зрения моменты будущей общей теории продаж. В этом смысле мы естественно понимаем уровень дискуссионности выдвинутых положения и, без преувеличения, действительно глобальную трудность создания такой современной теории в полном ее объеме. В то же время, эти положения как и любые научные идеи являются открытым приглашением к дискуссии и участию в создании указанной теории.

Есть, однако, та часть, на которой мы (в рамках научных интересов автора и результатов последних трех лет его исследовательской работы) хотим остановиться подробнее. И последующий текст одновременно же представляет в сжатом виде структуру основной части исследования.

Вряд ли можно, по нашему мнению, не только создать будущую теорию, но и до конца понять существо, новую роль и место продаж, если не поставить в центр анализа исследование связи продаж с концепциями роста и развития.

Именно эти две важнейшие проблемы во весь рост встали сегодня не только перед экономикой, социальной жизнью общества и иными того же рода глобальными элементами, но можно констатировать, что эти две сущности определяют судьбы цивилизации в целом. Проблематике сферы продаж в рамках концепции роста и развития посвящено эмпирическое исследование второй части работы.

Автор положил в ее основу рассмотрение «квазидихотомии» развитие-рост, взяв в качестве объектов эмпирического исследования достаточно известные в российском бизнес-сообществе торговые сетевые структуры: крупного питерского ритейлера — фирму «Лента» и общероссийского фармацевтического оферента — сеть аптек «36,6». Эмпирическое исследование построено на базе известной модели «6 вопросов», в рамках применения которой показано, как исключительно новаторские для России и впитавшие лучший западный опыт концепции, созданные основателем каждой из сетей, позволили им завоевать в течение относительно недолгого срока передовые позиции на соответствующих рынках.

Одновременно эмпирический материал иллюстрирует важнейшую для теоретической части работы мысль. А именно: на определенном этапе позитивной эволюции у продающей структуры появляются настолько масштабные возможности роста, что они уже заслоняют развитие как таковое, и заставляют создателей и авторов отличных концепций развития сосредоточиться именно и прежде всего на росте. И понятно почему: инвесторов интересуют, прежде всего, продажи, и — чем больше и выгоднее, тем лучше. С другой же стороны, очевидно, что и само по себе дальнейшее развитие требует дополнительных и зачастую достаточно масштабных ресурсов.

В докладе показано, как рост в качестве абсолютного приоритета приводит к, образно говоря, ресурсному тупику одну из фирм, и к своего рода личной драме создателя другой столь же интересной структуры. Разумеется, проблема здесь иллюстрируется, но центр ее остается: «плоская» констатация того, что продажи требуют (как в принципе и любая другая деятельность!) разумного баланса развития и роста, ни на один ключевой вопрос не отвечает. И именно попытка хотя бы отчасти ответить на вопрос о том, что же происходит с квазидихотомией развитие – рост уже не столько собственно в организационных структурах как таковых, но в гораздо более широком контексте действия категории в современной экономике в целом, предпринята в третьей части работы.

Опираясь на исключительно интересную работу В. К. Дерманова, в которой дана не бесспорная, но очень содержательная и системная по существу попытка связать категории структуры, развития и роста с адекватным включением в анализ феноменов колебательных процессов, синхронизации и резонанса, мы выдвинули ряд положений, которые позволили использовать, еще раз повторим, очень интересные идеи данной работы для решения центральной проблемы нашего исследования.

Была выдвинута и по возможности доказана идея так называемого «сквозного моделирования», суть которого заключается в том, что комплекс закономерностей экономического развития действующих на уровне экономики в целом, адекватно проецируется на уровень отрасли фирмы и ее товаров и услуг. Или иначе: на всех этих уровнях как раз и действуют закономерности, связанные с категориями структурного развития, роста, колебательных процессов, синхронизации и резонанса (разумеется, с определенными модификациями). Когда же мы переходим к анализу таких выдающихся явлений современной экономики, как кластеризация, аутсорсинг, стройное производство, ключевые платформы и модельные ряды на их основе, то удается убедительно показать, что действие всех указанных выше закономерностей с одной стороны фундаментально определяется, а с другой – инструментально сопровождается именно продажами.

Одновременно здесь же были введены понятия открытых и закрытых возможностей развития и показано как, и каким образом, разнохарактерные товары и услуги, а в первую очередь опять-таки их ключевые платформы, доказательно иллюстрируют сделанный выше вывод. Доказывается, что известные шумпетерианские новые комбинации знаний, умений и навыков, приводят на уровне фирмы к созданию товаров и услуг со встроенными возможностями структурного развития, поиск и реализация которых вновь определяется постоянным и мощным давлением продаж.

Все это использовано в докладе для промежуточного вывода о том, что действуя одновременно как наиболее мощный экономический интегратор, продажи на другом полюсе, образно говоря, своего действия, становятся столь же мощным дифференциатором, жестко ведя производителя и всю обслуживающую его сферу к индивидуальным предпочтениям конкретного потребителя. А Майкл Делл стал своего рода выразителем тенденций, удивительно соединившим интегранты и дифференцианты возможностей продаж в единое целое.

Рассматривая в заключение доклада ключевую идею соотношения развития и роста, в контексте современного состояния и основного вектора эволюции сферы продаж, мы попытались доказать, что по существу любое развитие однозначно выводит на использование возможностей роста и привлекли в этой связи основные выводы теории Магароу Мароямы об общих элементах, и о том, что в симбиозе будущего выживут только системы и структуры, максимально насыщенные общими элементами. Именно они становятся в условиях тупикового роста настоящим благом рациональности, в значительной мере примиряя между собой интеграционные и дифференцирующие начала современных продаж. Или иными словами: противоречия снимаются как раз тем, что развитие внешне ведя к индивидуальным предпочтениям, на самом деле через общие элементы позволяет максимально эффективно использовать ресурсы цивилизации почти на базе массового производства. Итогом всех этих изысканий в трех частях работы стала предложенная автором концепция инновационной интеграции, как методологической основы формирования и эволюции современной сферы продаж и обеспечивающих ее элементов.

Теперь перейдем непосредственно к тому эмпирическому анализу, который мы анонсировали.

РАЗВИТИЕ И РОСТ В УСЛОВИЯХ «ЧИСТОГО ЭКСПЕРИМЕНТА»

Сеть «36,6»

Попытка исследовать проблемы, связанные с развитием и ростом в сфере продаж сразу натывается на одно практически непреодолимое препятствие, которое будет иметь место всегда, вне зависимости от крупности исследовательского коллектива и которое тем более необходимо учесть, когда речь идет об индивидуальном научном исследовании. Из первой части нашего доклада очевидно, что сфера продаж во всем ее многообразии охватывает такой большой комплекс объектов, процессов и явлений, что какое-то мало-мальски доказательное модели-

рование здесь вряд ли вообще возможно. Отсюда понятно, что ставя около трех лет назад себе цель изучить на ограниченном, но достаточно репрезентативном эмпирическом материале вопросы развития и роста в сфере продаж, мы вынуждены были принять условие того, что и названо чистым экспериментом.

В качестве исследуемой части цикла кругооборота, мы взяли только и непосредственно сферу продаж. При этом, имея в виду особую роль крупных сетевых структур, которая отмечена выше, мы в качестве объекта исследования выбрали известного питерского ритейлера фирму «Лента» и общероссийского оферента фармацевтической продукции аптечную сеть «36,6». Исследуя это безусловно ограниченное пространство анализа, мы тем не менее, получили на наш взгляд заслуживающие внимание результаты, которые и были опубликованы в 2009–2010 гг. [Баркан, 2009; 2010]. Учитывая указанные публикации, мы сочли возможным до необходимого минимум сократить приведенный ниже материал, который тем не менее дает достаточно полное и наглядное представление о полученных результатах в контексте центральной проблемы исследования.

Когда и поскольку были сделаны все необходимые аналитические операции, связанные с использованием модели «6 вопросов», мы, на наш взгляд, убедительно показали не только правомерность (стратегическую и тактическую) той концептуальной основы развития, которую выбрал А.Бектимиров как создатель сети «36,6», но и безусловную ее оригинальность в тогдашних российских условиях, равно как исключительное использование релевантного западного опыта. В то же время, есть смысл обратить внимание на один важный аспект практического использования данной концепции и наш собственный тогдашний прогноз относительно ее дальнейшей эволюции.

Прежде всего — относительно правильности и обоснованности концепции (или механизма получения прибыли), которую выбрали владельцы сети «36,6». Как известно из практики бизнеса, лучшее доказательство верности выбранного фирмой стратегического пути — это немедленное появление конкурентов. Таковые быстро появились в рассматриваемый период в Москве — мы имеем в виду московские сети «Доктор Столетов» и «Старый Доктор». Помимо этого, попытки открыть в Санкт-Петербурге фармацевтический супермаркет, как свидетельствовала пресса [Трапезников, 2003], уже тогда имелись в планах некоторых питерских фармацевтических сетей. Нет сомнений в том, что в рамках развития своих сетей в крупнейших городах России такие же замыслы рассматривались и руководством других аналогичных сетевых структур.

Не менее важный момент заключается в том, что сами владельцы сети «36,6» постоянно работают над ее развитием. Еще в конце 2002 г. в

печати появились сообщения о том, что для получения дополнительных средств на развитие сети ее владельцы продали внешнему инвестору часть своих акций.

Вместе с тем, ведя речь о дальнейшем стратегическом развитии концепции, следует отметить, что сеть может развиваться двумя путями.

Тогдашний прогноз-фантазия. В 2002–2004 гг., анализируя возможности перспективного развития сети «36,6», мы попытались сделать некоторые предположения. У этих гипотез не было и не могло быть какого-то формального обоснования, и они скорее отражали точку зрения автора, основанную на достаточно общих соображениях «по поводу реализации концепции». Рассмотрим возможные пути развития концепции.

Обратим внимание на естественное и, по мере возможностей фирмы, интенсивное расширение сетевой структуры в Москве и особенно — в российских регионах. Кстати, в печати уже тогда появились соответствующие сообщения. Разумеется, этот путь вполне естествен для растущей сетевой компании и вряд ли может вызвать какие-то возражения. Но у него есть некие пределы роста и очевидные опасности развития. Пределы роста определяются инвестиционными возможностями владельцев и их готовностью идти на конкретные жертвы из-за передела собственности в интересах привлечения внешних инвестиционных источников. При этом основной вопрос сводится к тому, удастся ли действительно сохранить в полной мере ту блестящую концепцию, о которой шла речь, и каким образом количественный рост развивающейся сети может повлиять на качественные характеристики ее функционирования?

Мы предполагали, что в течение ближайших двух-трех лет увидим значительное количество подражателей в России. В этой связи встает вопрос об опасностях, которые таит в себе чисто экстенсивная эволюция сетей. Как убедительно показано в работах П. Дракера, М. Портера и особенно Г. Хамела и К. К. Прахалада [Дракер, 2000а; 2000б; Портер, 2000; Хамел, Прахалад, 2005], сам по себе такой рост без привнесения в него концептуально новых стратегических элементов чреват утратой лидерства. Таким образом, речь должна идти о путях последующего сочетания роста и развития с учетом естественных (инвестиционных) и искусственных (конкурентных) пределов этих изменений.

На наш взгляд, главная стратегическая возможность не экстенсивного развития, а выхода на качественно новый уровень, для сети «36,6» заключалась в переосмыслении компанией своей миссии. Возможно, это могло выглядеть таким образом: первый революционный шаг, который сделала сеть, определялся как переход «от продажи лекарств — к продаже товаров для поддержания здоровья и красоты». По-видимому, теперь речь должна была идти о следующем революционном шаге, ко-

торый мог быть сформулирован так: «От продажи товаров для поддержания здоровья и красоты — к комплексному обеспечению этой функции для посетителей сети». Рассмотрим данную позицию несколько подробнее.

Совершенно ясно, что, какие бы товары ни приобретал в сети «36,6» ее традиционный потребитель, он так или иначе сталкивается с тем, что он сам и члены его семьи покупают и целый ряд других товаров, а особенно услуг, для выполнения функции оздоровления. Более того, реальный эффект от использования такого рода товаров может быть существенно усилен (или, наоборот, ослаблен!) тем, что делает в этом направлении традиционный покупатель сети, используя иные товары и услуги. Если согласиться с этим достаточно очевидным утверждением, то сеть могла бы осторожно, но целенаправленно пытаться войти именно в те сферы и отрасли, которые такого рода услуги оказывают. Таким образом, она получила бы возможность не только существенно расширить продажи товаров, но и предоставить своей клиентуре вместо «части продукта» более или менее целостный продукт. Формируя новую концепцию своего развития на базе уже существующей, фирма должна будет выделить те сферы и области, которые так или иначе связаны с удовлетворением потребностей ее клиентуры в здоровье и красоте. Далее их, по-видимому, следует разделить, например, на три группы, исходя из «близости» той или иной сферы к товарам, реализуемым сетью.

Выскажем предположение, что, например, фитнес-центры могли бы стоять в этом ряду гораздо ближе к интересам развития сети «36,6», чем бассейны. (Напомним, что значительную часть ассортимента фирмы составляют различного рода чаи, оздоровительные смеси, соки и т. д.) В то же время бассейны будут несколько ближе к интересам развития «36,6», нежели производство, например, тренажеров. Бассейны — прекрасная площадка для реализации определенного набора косметических и, возможно, некоторых парфюмерных товаров, с которыми работает сеть. Подчеркнем еще раз, что, идя по этому пути, сеть решает две главные стратегические задачи. С одной стороны, она во все большей мере обеспечивает своей традиционной клиентуре «комплексный продукт», а с другой — может существенно расширить продажи своих товаров, не расширяя интенсивно собственно сетевую структуру.

Теперь — о тех, кому мы продаем товары, поскольку и здесь очевидны возможные стратегические перспективы. Согласимся с тем, что проникновение сети и ее товаров в те же фитнес-центры и бассейны не просто расширяет аудиторию покупателей. В конце концов, целый ряд посетителей бассейна, по тем или иным причинам незнакомых с продукцией «36,6», может познакомиться с ней именно в бас-

сейне и стать приверженцем сети. Это — одна сторона вопроса. Есть и другая, возможно, более важная. Именно в бассейне и фитнес-центре сеть может «вербовать» себе подрастающее поколение, которое уже с детских и юношеских лет приучается пользоваться ее товарами. В мировой практике — огромное число таких примеров, а мы напомним только один классический: выпуск фирмой Sony знаменитого маленького простого детского приемника «Мой первый Sony», благодаря которому сотни тысяч, если не миллионы, мальчишек и девчонок стали приверженцами товаров фирмы. Аналогичный ход в свое время предприняла Apple computers, подарив американским школам 150 тысяч своих «Макинтошей».

Остановимся еще на нескольких принципиальных моментах. Попробуем понять, имелись ли в 2003 г. какие-то элементы концептуального подхода в российской практике. Так, например, в некоторых питерских салонах красоты уже предлагался комплекс услуг по продаже и продвижению профессиональной косметики и средств по уходу таких известнейших марок, как L'Oreal, Wella, Shwarzhkopf и т. д. При этом мастера салонов использовали в работе с клиентурой соответствующие средства и были готовы обучить своих посетителей эффективному их применению и, естественно, предлагали услуги по продаже широкого ассортимента таких товаров. Иными словами, продающие структуры упомянутых выше мировых фирм нашли достаточно благодатную «площадку» для расширения своей торговли именно в этих салонах. Аналогичные примеры есть и в целом ряде других сфер, что свидетельствует только об одном: на самом деле элементы концептуального подхода практически уже использовались рынком. А это означает, что концепция в основе своей была бы, по нашему мнению, достаточно реалистичной.

Владельцы сети и высшие менеджеры должны были решить одну из главных проблем — выбрать стратегию по существу: вкладывать средства в расширение существующей сети и строительство новых фармацевтических супермаркетов, или же попытаться охватить смежные области сферы услуг, или найти смешанный вариант, что, возможно, и было бы наиболее правильным. Остановимся на этом рубеже, констатируя самое главное: создатели сети «36,6» предложили тогдашнему рынку принципиально новую концепцию, которая рационально и целостно вывела традиционное для России понятие аптеки на абсолютно новый уровень, предоставив совершенно новые ответы на каждый из шести вопросов модели и тем самым сформировав принципиально новый для России механизм получения прибыли в этом бизнесе.

Сеть «Лента»

Совершенно также, как мы это отмечали, анализируя сеть «36,6», мы в данном случае полностью исключили структурный анализ по модели «6 вопросов», и переходим непосредственно к исследованию концептуальных основ формирования сети.

В 2003 г. известная питерская сеть гипермаркетов «Лента» отметила свое 10-летие. На тот момент сеть имела в Петербурге три магазина, каждый из которых располагал площадью от 8 до 12 тыс. кв. м. В 2002 г. оборот сети составил 108 млн долл. США, а общая численность персонала — 960 человек [Жеребцов, 2003; Матвеева, 2004]. В 2004 г. сеть рассчитывала удвоить свой оборот. Отличительная концептуальная особенность «Ленты» — уникальное смешение в рамках одного магазина дискаунтера, формата Cash&Carry и гипермаркета, что является грубейшим нарушением классики ритейла, но с точки зрения эффективности вполне себя оправдало [Жеребцов, 2003].

О. Жеребцов в свое время так ответил на вопрос о том, что представляет наибольшую угрозу для его бизнеса и куда он хотел бы направить его развитие в перспективе: «...Наш самый большой риск — потеря контроля над управляемостью. Если мы будем развиваться с такой же скоростью, как сейчас, то через два-три года границы Петербурга станут для нас тесными. Нужно двигаться куда-то дальше — на Северо-Запад, например. Сейчас об этом думаем. Поэтому для меня сейчас самая важная проблема — контроль и качество работы при перемещении комплексов на другие территории...» [Жеребцов, 2003, с. 15].

Отметим одну, на наш взгляд, принципиальную деталь: в относительно небольшой части интервью (в ней всего четыре-пять фраз) О. Жеребцов дважды употребляет то самое слово, которое выше мы сделали лейтмотивом — *контроль*. И понятно почему: коль скоро основная концепция развития заключается в «клонировании себе подобных», то главный вопрос как раз и сводится к тому, насколько четко (читай — качественно) они будут выполнять отлаженные в центре процедуры. Не ставя под сомнение такую возможность эволюции фирмы, уточним лишь терминологию: генеральный директор напрасно употребил слово «развиваться». Точная терминология менеджмента требует, чтобы он говорил не о развитии, а о росте — это принципиально разные вещи. Что же касается весьма интересных мыслей О. Жеребцова о необходимости изменения форматов магазинов при проникновении, например, в центральные районы города, то он исключительно точно подметил главное: здесь понадобится куда более качественный комплекс услуг для покупателей. Другой вопрос — как подходить к этому комплексу? И здесь со всей остротой встанет вопрос о персонале-исполнителе и персонале-творце. Что же в перспективе?

Безусловно, можно верить опыту и знаниям О. Жеребцова, который уже тогда предсказывал, что в перспективе 60–70% российского ритейла будет принадлежать зарубежным сетям. Что же касается оставшейся доли рынка, то генеральный директор «Ленты» считал (судя по его словам), что сильные позиции российских фирм определяются тремя главными обстоятельствами: сравнительно низким уровнем заработной платы персонала магазинов, невысокой платежеспособностью покупателей и несравненно лучшим знанием российскими сетевыми операторами специфики решения различного рода административных проблем, связанных с работой в условиях современной российской бюрократии.

К сожалению, достаточно успешный опыт работы «Метро», «Ашан» и других зарубежных сетей четко показал, что они вполне овладели всеми «хитростями» российского рынка.

Таким образом, перспективы развития ритейла типа «Ленты» не выглядят столь уж оптимистичными, поскольку, по существу, ничего стратегически необычного, нового и интересного в простом расширении сети за счет строительства новых магазинов нет. Это — то «поле», где, конечно же, западные сетевики обыграют своих российских коллег. А если говорить о «форматном разнообразии», то нужен принципиально иной подход к самой системе управления и ее ориентации, что, в свою очередь, требует пересмотра концептуальных позиций управления продажами в самой «Ленте». Именно это и происходило на рубеже 2004–2005 гг., когда весьма интересные изменения, на наш взгляд, претерпела концепция сети в отношении ассортимента и ценовой политики. Как явствует из выступления О. Жеребцова в ВШМ СПбГУ, сегодня ассортимент продукции в гипермаркетах достигает 12,5 тыс. наименований, а цены, на которые ориентируется «Лента», позиционируются как «цены, которые на 7–10% ниже среднегородских». Что же произошло с этой частью концепции?

На наш взгляд, на определенном этапе своего развития как сам владелец сети, так и его «мозговой центр» поняли, что дальнейшая ориентация на относительно бедный слой нижнего среднего класса и борьба за лидерство в отношении соответствующих цен продовольственных рынков — достаточно тупиковый путь и следует мягко переориентироваться на средний средний класс или хотя бы на нижнюю половину этой части сегмента. А работать с этим покупателем, имея всего 3 тыс. наименований в ассортименте, практически невозможно, то же относится к концепции предельно низких цен. Соответственно, более 10 тыс. наименований и ориентация на несколько более низкие, чем в среднем по городу, цены — естественное следствие такого изменения концепции.

В то же время полностью оправдались такие элементы первоначальной концепции, как круглосуточный режим работы, существенно

более интенсивный рост непродовольственной части ассортимента и всесторонняя технологизация деятельности низового персонала (стандарты, дисциплина, правила работы и т. д.). Но на одной из частей концепции следует остановиться особо.

Выше много внимания было уделено своего рода заочной дискуссии с создателем фирмы относительно того, насколько точен тезис «Все творческие и основные технологические идеи рождаются в центральном офисе». Сегодня ясно видно, что владелец декларировал именно создание команды менеджеров и поддержку духа на развитие и лояльность сотрудников. А это — первый и весьма важный признак изменения точки зрения создателя сети на вопрос о качестве персонала и его вовлеченности в процессы принятия решений. Наконец, о самом, на наш взгляд, главном новшестве, характерном для «Ленты» образца 2004 г.

В одном из своих интервью О. Жеребцов вновь говорил о том, сможет ли российский ритейл противостоять напору аналогичных западных сетей. И пришел к интересному и исключительно важному выводу: наши розничные сетевики смогут сделать это лишь в том случае, если предложат своему покупателю принципиально иную систему отношений, нежели та, которая реализована в абсолютном большинстве зарубежных гипермаркетов. Остановимся на этом чуть подробнее.

Изначально концепция «Ленты» как достаточно безликого конвейера сыграла свою роль, обеспечив первоначальный толчок и эффективный старт развития. Но когда к нам пришли зарубежные сети, у которых имен но эта концепция и была превалирующей, всем нашим крупнейшим бизнесменам и менеджерам стало ясно, что копия всегда хуже оригинала и нужно искать что-то другое. Как раз в этот период О. Жеребцов и выступает с концепцией, которую он образно охарактеризовал «создание внутри магазина интерфейса, дружественного к покупателю». И достаточно подробно пояснил, какая именно система отношений фирмы и покупателя может реализовывать эту концепцию. Самое важное — четкое признание того факта, что только соответствующим образом развитый и мотивированный персонал может практически реализовывать эту концепцию. (Что и требовалось доказать!)

ПОБЕДА РОСТА НАД РАЗВИТИЕМ

Данная часть исследования — естественное продолжение обсуждения проблем развития и роста все тех же двух известных сетевых структур («Лента» и «36,6»).

Сама идея создания аптеки для среднего класса («36,6») и сетевой розницы с интерфейсом, дружественным покупателю («Лента»), казалось бы, позволяла каждой из них не просто занять свое место на бурно развивающемся российском рынке, но, что особо важно, обеспечить ус-

тойчивость и отличные перспективы на базе сбалансированного симбиоза внутреннего развития фирмы и ее внешнего роста.

Именно триаду «концепция — развитие — рост» мы как раз и поставили в центр нашего рассмотрения. И в этой связи — самые необходимые пояснения, отчасти дублирующие ряд положений первой части исследования [Баркан, 2009]. Под развитием мы понимаем процесс накопления потенциала будущих изменений. Эти изменения могут реализовываться в двух основных видах. С одной стороны, это — естественный рост например, фирмы, которая приобрела в ходе развития соответствующие конкурентные преимущества. С другой стороны, развитие может вести к углублению и расширению его самого в дальнейшем.

Следует особо отметить феномен роста без развития, при котором наращиваются элементы данной системы на совершенно том же технологическом, организационном, информационном и т. д. базисе. Как правило, интенсивно растущий спрос на разных рынках создает особенно благоприятные возможности для роста без развития. Ограниченность ресурсов почти всегда ставит перед фирмой дилемму: уделить большее внимание развитию или же (с учетом возможностей рынка) предпочесть на данном этапе рост. (Следует оговориться, что проблеме сбалансированности обеих характеристик мы особо не рассматриваем.)

К числу этих же вопросов относится и проблема характера и результатов развития. Ее наиболее точное теоретическое отражение — известные портеровские положения о новой стратегической позиции фирмы, с одной стороны, и о наращивании операционной эффективности, — с другой. Некие выдающиеся достижения развития ведут, как правило, к первому результату, а усилия по улучшению характеристик цепочки и/или системы ценности — ко второму. Разумеется, мы не рассматриваем эти два качества развития как альтернативные: новая стратегическая позиция никак не отвергает работу в поле операционной эффективности, но сосредоточение фирмы только на последней, как правило, ведет к преимуществам низких порядков.

Сеть «36,6»: от развития — к росту.

Картина развивающегося кризиса

Мы достаточно подробно показали в [Баркан, 2009], что концепция аптеки для среднего класса, в которой продаются не только лекарства как таковые, но и товары для красоты и здоровья, была проработана создателями и авторами идеи до мелочей. Особо важно, что один из создателей сети А. Бектемиров и его команда, на наш взгляд, реализовали идею в нескольких десятках московских аптек еще на рубеже конца 1990-х — начала 2000-х гг. В этой связи весьма интересна история самого вопроса. Дефолт 1998 г. заставил создателей сети в значительной мере отка-

заться от центрального элемента своей бизнес-модели и провозгласить лозунг «36,6 — аптеки для всех».

На первый взгляд понятно, но противоречия очевидны: если этот отказ был связан с дефолтом, то как можно оценить высказывания руководителей фирмы и прежде всего тогдашнего генерального директора А. Вавиловой в 2001–2002 гг., т. е. спустя 3–4 года после дефолта? Напомним, что ее описание концепции развития четко соответствовало идее аптеки для среднего класса. Были предложены и «аксессуары» — тщательнейший подбор ассортимента, большая доля парафармацевтики, специально обученные молодые продавцы и многое другое. Ключевой тезис Вавиловой был таким: «...В нашей компании перфекционизм доведен до культа!» [Ходырев, 2002]. Здесь явно не было ничего от аптеки для всех, поскольку и в тогдашней и в современной России «все» — это почти 70% и более (в зависимости от региона) — относительно небогатые, да и просто бедные покупатели. С одной стороны, руководители «36,6», по их же словам, устанавливали розничные цены, доступные всем слоям населения, а с другой — средний чек в этих аптеках был тогда примерно вчетверо больше, чем в среднем по российским аптечным сетям. Да, конечно, доля парафармацевтики в «36,6» составляла 55% от общего объема ассортимента по сравнению с 20–30% в среднем по России, но вряд ли это могло объяснить указанные выше различия, а уж тот факт, что сервис, по утверждению генерального директора, был сохранен на высоком докризисном уровне при одновременном резком снижении цен, вообще можно считать своего рода «экономическим чудом»: на какие деньги можно было сделать все это? В этой связи возникает естественный вопрос: действительно ли А. Бектемиров и его команда отказались от концепции аптеки для среднего класса и не было ли здесь попытки, несколько «размыв» концепцию, все-таки сохранить ее основные элементы? Обращаясь вновь к модели «шесть вопросов», мы увидели кардинальные изменения ее наполнения, а соответственно — практически полный отказ создателей от первоначальной концепции.

Интересно отметить, что отсутствие четкой концепции у руководства фирмы вполне естественно отражается на позиции нижестоящих руководителей. И уже в том же 2002 г. Ю. Ревзина, директор по развитию сети, констатировала в интервью «Эксперту»: «...Существует большой слой клиентов, готовых к аптечному сервису нового качества и нового уровня» [Матвеева, 2002]. И это — соответствует действительности применительно к центру Москвы, но как быть с тем, что аптеки «36,6» — «для всех», а также с продвижением фирмы в крайне небогатые по уровню жизни населения регионы и т. д.? А ведь именно в это время появляются многочисленные заявления руководителей фирмы о том, что в «36,6» будут налажены консалтинг по вопросам красоты и здоровья, ди-

агностика состояния кожи и волос, а также предлагаться наборы средств по уходу за ними и т. д. Сделаем, однако, небольшую оговорку.

Уже тогда можно было бы предположить, что у сети «36,6» есть вариант пойти по пути своего рода зонтичного мультибренда — создать ряд аптек, прежде всего в мегаполисах и городах-миллионниках, построенных на базовой концепции фирмы, и одновременно увеличить количество точек, которые реально отвечают идее «аптеки для всех». Это можно было бы сделать, выполнив два не выполненных тогда условия: в первую очередь разобраться с достаточно элементарными проблемами брендинга и вместе с тем четко прокламировать этот подход во всех выступлениях основных владельцев и топ-менеджеров фирмы (согласимся, что коллектив, в котором работают тысячи сотрудников, должен как минимум иметь четкое представление о той стратегической концепции, на базе которой фирма развивается и растет).

К сожалению, ничего из отмеченного не было сделано, и «внутренний кризис» продолжал, на наш взгляд, нарастать по мере того, как сам Бектемиров и ведущие члены его команды упорно отстаивали в многочисленных интервью концептуальную целостность и единство развития сети.

Если обратиться к сухой статистике эволюции «36,6» в 2002–2006 гг., то поражают не просто большие, но можно без преувеличения сказать, — гигантские цифры «физического» и «финансового» роста [Смородова, 2006; 2007]. Напомним, что только в 2006 г. сеть увеличилась по сравнению с 2005 г. на 400 аптек, а выручка like-for-like — на 25,5%, за два года цена акций выросла в 2,5 раза! За год до того (2004/2005) сеть разрослась почти на 200 аптек, при этом интенсивно приобретались небольшие местные сети. Следует отметить, что эти успехи интенсивного роста «36,6» имели место на фоне все усиливавшейся конкурентной борьбы на фармацевтическом рынке, хотя и в условиях его интенсивного роста. Интересно, что амбициозная цель А. Бектемирова и его команды — достичь оборотов примерно в 1 млрд долл. — была реализована на год раньше запланированного — уже в 2008 г., а годом ранее «36,6» приобрела около 300 аптек и самостоятельно открыла 160. Вряд ли необходимо продолжать этот статистический обзор, тем более что в отчетах и презентациях фирмы за разные годы такого материала предостаточно.

Стремительный количественный рост уже в самом начале ставил вопросы вроде тех, которые формулировались самими сотрудниками фирмы: «...Организация может не поспевать за темпами роста бизнеса», или — еще более жестко: «Ускорение развития всегда чревато тем, что может возникнуть выбор: либо качество, либо рост» [Любавина, 2002б; Матвеева, 2002]. Зададимся главным вопросом: что же реально стояло за этими тревожными констатациями? Возможно, уже тогда понимание

необходимости четкого выбора концептуальной основы бизнес-модели заставляло задумываться о возможных последствиях использования размытой концепции, а она между тем продолжала реализовываться.

В 2005 г. сеть приобрела медицинский центр ЕМС, о чем А. Бектемиров говорил как о решении, связанном с диверсификацией бизнеса. На вопрос о том, куда и с какой целью диверсифицироваться, как представляется, ясного ответа не давалось, а вот замечание лидера фирмы о том, что «наш опыт сетевого оператора на фармацевтическом рынке станет востребован и на рынке медицинских услуг» [Розенберг, 2006] требует особого комментария. В «прогнозе-фантазии», упомянутом ранее, именно об этом и шла речь, имея в виду широкое проникновение «36,6» в сети релевантных услуг для среднего класса [Баркан, 2009]. Но ЕМС, по словам А. Бектемирова, не просто одно из лучших российских медицинских учреждений, а «эксклюзивный бутик» (!), где 60% персонала — иностранные врачи! Но кто из приверженцев сети «36,6» был бы готов заплатить за такие услуги?! Ответ А. Бектемирова на данный вопрос подкупает своей логикой: оказывается, «опыт этого учреждения планировалось использовать при разработке проектов платных медицинских услуг, *нацеленных на потребителя со средним достатком* (курсив наш. — Д. Б.) и ... интеграцию кабинета врача общей практики в аптеку» [Розенберг, 2006]. Соответственно, концепция аптеки для среднего класса постоянно находилась если не в центре внимания, то была очень близко к нему.

Более того, А. Бектемиров вновь подчеркивает [Розенберг, 2006]: «Многие люди готовы платить за заботу о своем здоровье», а говоря о выходе в регионы, отмечает: «...Местные жители должны быть готовы покупать не только лекарства, но и товары для здоровья и красоты. Готовность должна выражаться в размере среднего чека». И далее лидер фирмы с грустью констатирует, что если в московских аптеках средний чек равен примерно 10,5 долл., то в некоторых региональных — всего 3.

В этой связи не совсем понятна сама постановка вопроса: ведь если «36,6» — аптека для среднего класса, то готовность платить за свое здоровье заранее предопределена, но если «36,6» по-прежнему, как это декларируется, является «аптекой для всех», то о какой же готовности такого рода может идти речь?!

Эти очевидные противоречия не могли оставаться не замеченными А. Бектемировым и членами его команды. Ведь в рамках размытой концепции все оказываются в безвыходном положении. (Здесь уместно вспомнить замечательные слова Мефистотеля, обращенные к Фаусту: «Ты думаешь, что двигаешь, а двигают тебя!»)

В 2008 г. (уже кризисном для сети) «36,6» имела в своем составе более 1200 точек в нескольких десятках регионов и почти в сотне горо-

дов страны. Стало понятно, что рост и только рост стал тем единственным целевым ориентиром, который постоянно находился в центре внимания лидеров и инвесторов фирмы, а почти 7%-я доля рынка (наибольшая среди всех сетей!) напроочь исключала любые разговоры о среднем классе, о готовности платить за свое здоровье, об интеграции врачебного кабинета и аптеки и всяких других атрибутах интересной и красивой концепции. Понятно, что с такими темпами роста и с таким региональным охватом действительно могла развиваться только лишь «аптека для всех», поэтому некоторые обещания лидера сети («...Очень скоро в каждой аптеке „36,6“ будут лаборатории красоты») лучше оставить без комментариев.

Кризис внешний как логическое завершение внутреннего. Понятно, что для обеспечения интенсивности роста (не развития), принятой за основу сетью «36,6», необходимо огромное количество заемных средств, которые до определенного момента достаточно активно вливались в фирму, причем как в форме прямых инвестиций, так и в виде тех огромных по размерам кредитов, которые предоставлялись крупнейшему сетевому оператору главными поставщиками рынка. Безусловно, успех мощного роста всегда завораживает инвесторов. Но первые тревожные сигналы дали о себе знать уже на рубеже 2007–2008 гг.: именно тогда в печати появились первые оценки аналитиков, указавшие на то, что с финансовыми показателями фирмы далеко не все благополучно. В частности, по разным аналитическим оценкам, долговая нагрузка фирмы чистый долг/EBITDA варьировалась примерно от 12 до 8,5–9, в то время как естественный уровень опасности для этого показателя на данном рынке находился в пределах 5. И было понятно, что дальнейшее продолжение ничем не ограниченной экспансии может привести к еще более тяжелым последствиям. Именно так и случилось.

Уже в 2007 г., явно недовыполнив план количественного роста сети (1224 против 1450), руководство и владельцы фирмы приняли решение «сфокусироваться на повышении операционной эффективности бизнеса» [Трофимова, 2008]. Здесь мы снова приходим к тесной взаимосвязи между теорией менеджмента и практикой реальной жизни.

Как только фирма на уровне стратегических концепций и реализуемых бизнес-моделей не может занять сильную стратегическую позицию, так сразу она сосредотачивается на борьбе за операционную эффективность. Более того, когда фирма стратегически занимает положение между известными портеровскими квадрантами «лидерство по издержкам» и «сфокусированная дифференциация» («аптека для всех» и «аптека для среднего класса»), тогда она вынуждена прежде всего заниматься наращиванием эффективности на операционном уровне. Но эта борьба отвергает какие-то серьезные движения в сторону исходной

концепции. Разумеется, в тяжелых условиях кризиса ЕМС была продана, а вместе с нею ушел в небытие и замысел, о котором ранее говорил А. Бектемиров.

Понятно, что та часть кризисной истории сети «36,6», которая связана с именем Дж. Калмиса и его масштабной программой оптимизации бизнес-процессов и адекватного сокращения издержек, лежит за рамками нашего исследования [Крюков, 2008]. Но на один ее момент мы все же обращаем внимание: именно этот руководитель четко провозгласил такие целевые детерминанты, как увеличение рыночной доли «36,6» до 10–15% и дальнейшую рыночную экспансию, т. е. четкое следование направлению «аптека для всех», хотя в отдельных положениях программы расширение видов сервиса фигурирует. Наиболее тяжелые для сети «36,6» события, связанные с остановкой отгрузок крупнейшим поставщиком, резким падением продаж, значительным уменьшением контролируемой доли рынка и т. д., заставили фирму принять ряд экстренных мер в финансовой, ценовой и других сферах деятельности, вплоть до существенного сокращения цен — эта программа была объявлена в первом квартале текущего года. Отдадим должное активности владельцев и руководства и отметим, что фондовый рынок вполне адекватно отреагировал на эту новость и, например, в одну из недель марта рост стоимости акций «36,6» на фондовом рынке составил 21%, что не меняет сути дела. Действительность заставляет фирму отвечать на вопрос о том, какая реальная концептуальная ориентация должна быть положена в основу стратегии ее развития. (Особенно — с учетом того общеизвестного факта, что уже сегодня по насыщенности аптеками на тысячу жителей Россия опережает и Францию, и Германию, и Англию.)

Мы завершаем эту часть работы любопытной цитатой из интервью неоднократно упоминавшейся нами А. Вавиловой, которая, обращаясь к конкурентам, пытающимся копировать методы и подходы «36,6», говорит: «Если бы мы начинали сегодня, мы бы искали своего потребителя — на рынке еще полно не занятых мест» [Любавина, 2002б]. Но самое поразительное в приведенной выше цитате — то, что она относится к 2002 г.! И то гда возникает естественный вопрос: о каком же «своем» потребителе вела речь А. Вавилова для сети «36,6», которая формально являлась «аптекой для всех»?!

Сеть «Лента» в развитии и росте: кризис оценивает решения лидера

Обсуждение кризисной истории питерской «Ленты» имеет одно существенное отличие от подачи материала по сети «36,6». В этой части статьи особое внимание уделено той роли, которую создатель «Ленты» О. Жеребцов — и лидер, и, безусловно, ключевая фигура оперативного управления — в течение многих лет играл во всем, что происходило с

его «детищем». В этом смысле мы, пожалуй, скорее сосредоточимся на том, как субъективные представления и личностная активность лидеров формируют и изменяют объективное существование фирмы в кризисе. Заметим в этой связи, что десятки монографий, тысячи статей и непрерывно сменяющие друг друга семинары по лидерству демонстрируют исключительно высокую популярность и востребованность этой тематики в среде бизнесменов и менеджеров. Вместе с тем в этом кроется весьма важный и специфический для России момент.

Западный лидер тоже может быть «самоучкой», но как только он, что называется, «произрос», к его услугам — армия высококвалифицированных менеджеров любого уровня и огромные финансовые возможности развитого рынка. У наших же талантливых «самоучек» гораздо меньше ресурсов первого рода и неизмеримо меньше — второго. А это, в свою очередь, означает, что груз ответственности за принимаемые решения ему делить практически не с кем или иначе — его роль в становлении и развитии бизнеса, на наш взгляд, во много раз сложнее.

В статье [Баркан, 2009], анализируя опыт «Ленты» в контексте модели «шесть вопросов», мы пришли к двум главным выводам. С одной стороны, была констатирована безусловная целостность концепции создания «Ленты» как современного гипермаркета, рассчитанного на определенную покупательскую аудиторию и организованного с учетом лучших зарубежных образцов такого рода. В этой части О. Жеребцов был и, естественно, остается способным и, более того, талантливым учеником Запада. Но гораздо важнее, на наш взгляд, был второй вывод. И на нем, не повторяясь, мы кратко остановимся ниже. Поскольку ясно, что российский рынок продовольственного ритейла становится объектом атак мощных западных сетей, перед российскими сетями встал вопрос, который очень точно в одной из своих публикаций сформулировала Н. Громова: «С приходом на российский рынок крупных западных компаний российские торговые сети должны сделать выбор: сдаваться или бороться» [Громова, 2001]. О. Жеребцов пришел к однозначному выводу: бороться и даже победить возможно, но для этого нужно, во-первых, сформулировать четко наступательную стратегию, а во-вторых (и это — главное!) — создать собственную, отличную от западной, концепцию продаж. И здесь — первый аспект нашего сравнения.

Перед созданием сети «36,6» ее лидеры изучили три крупнейшие западные сети (две — британские и одну — американскую) аптек для среднего класса. (Интересно, что на Западе именно аптеки для среднего класса как раз и являются «аптеками для всех» в силу понятных статистических особенностей социального состава общества развитого рынка.) А в условиях, когда стало ясно, что на российский рынок западные

аптечные сети придут очень не скоро (ряд характеристик нашего рынка явно не отвечает их требованиям), задача была гораздо проще.

У О. Жеребцова с «Лентой» поначалу была схожая ситуация, но в условиях наступления западных сетевых гигантов пытаться переиграть их самих на их же поле было практически безнадежно. А то, что мы называли «их полем», как раз и есть поле операционной эффективности, т. е. идеально отлаженные бизнес-процессы, вышколенный персонал как придаток торгового конвейера, идеальная логистика и все то, что олицетворяет в глазах общества таких гигантов розницы, как «УолМарт», «Метро», «Каррефур» и др. И именно тогда О. Жеребцов гениально (не побоимся эпитетов — наши таланты в продажах ими точно не избалованы) отыскал ту площадку, на которой можно было не только играть на равных, но и победить. А для того чтобы лучше понять, о чем идет речь, — важное фактологическое отступление.

На первый взгляд вызывает немалое удивление тот факт, что великая «УолМарт» полностью провалилась на рынке Германии, а гигант «Метро» совершенно не смог прижиться в США. Согласимся, что дело здесь точно не в патриотизме немцев или американцев, истинная причина лежит глубже. На наш взгляд, она в значительной мере состоит в том, что можно назвать национальной моделью не только покупки как таковой, но и самого процесса посещения магазина вообще. Вовсе не пытаясь проанализировать этот вопрос подробнее (и не только вследствие того, что исследователи поведения потребителей давно, хотя и не слишком успешно, занимаются этой проблемой), отметим главное. О. Жеребцов четко определил западную сетевую розницу как холодноватый безликий конвейер, в котором лозунги типа «Купи быстрее!», «Купи больше!», «Купи дешевле!» и т. д. как раз и создают эту самую «бездушную атмосферу». Отсюда вывод: если все это по-прежнему ставить на почву дружелюбного и теплого отношения к покупателям в духе, соответствующем российскому менталитету, то и...

Сейчас сложно ответить на вопрос о том, насколько сам автор концепции был уверен в ее всесторонней реализуемости и особенно в том, что она может стать решающим фактором победы в жесткой конкурентной борьбе. Согласимся, что здесь много проблем, связанных как с многонациональностью нашей огромной страны, так и с проблемой «отцов и детей» в контексте, интересующем нас. А именно: как показали в свое время исследования А. С. Кармина, молодое поколение россиян во многих отношениях сегодня в гораздо большей степени напоминает с поведенческой точки зрения своих зарубежных сверстников, нежели собственных родителей, по вполне понятным историческим и экономическим причинам. И тем не менее идея О. Жеребцова была очень интересной и перспективной.

В своем интервью во второй половине 2001 г., находясь в самом начале пути, О. Жеребцов утверждал: «Мы будем одной из наиболее быстроразвивающихся компаний Петербурга. Вряд ли кто-то сможет строить подобные центры быстрее нас» [Желобанов, 2001]. И здесь — первое сомнение.

Абсолютно так же, как и А. Бектемиров, О. Жеребцов подменяет истинное развитие ростом. И здесь, на наш взгляд, то самое начало «внутреннего кризиса», о котором мы подробно говорили, анализируя опыт сети «36,6». Да, быстро строить одни и те же «стеклянные кубики» можно, но вряд ли у О. Жеребцова нашлись бы тогда, да и в перспективе, деньги, соизмеримые с затратами крупнейших потенциальных конкурентов, о которых шла речь. Это — снова игра «на их поле», и успех она могла принести только в период, условно говоря, медленного освоения Западом нашего рыночного пространства, что и имело место в действительности. Российские сети «О'Кей» или «Перекресток» были как минимум не менее опасными конкурентами.

Если отбросить первое сомнение, то находка О. Жеребцова (дружественный интерфейс) должна была сыграть важнейшую роль, но для этого требовалось не просто создать адекватную модель, но и постоянно развивать ее в смысле прежде всего региональной адаптации. Иными словами, перед создателями «Ленты» стояла своего рода двуединая задача: расти достаточно быстро и внутри Петербурга, захватывая наиболее привлекательные с точки зрения покупательских потоков и удобства размещения магазина площадки, и, уходя в регионы, — с необходимостью оригинальной и постоянно развивающейся модели (внутреннего функционирования) каждого магазина.

Уже первая задача заставила О. Жеребцова искать партнеров, а вторая — однозначно сделала решение этой проблемы ключевым, и именно в начале 2000-х гг., известный американский бизнесмен А. Мейер получил права примерно на 40% собственности в «Ленте». Именно он обеспечил тогда эффективное формирование необходимых финансовых ресурсов как основы ее будущего роста. Если бы все сводилось только к росту, то, по-видимому, союз двух владельцев был бы правилен и закономерен. Повторим, изначально О. Жеребцов все же стоял на той точке зрения, что нужна некая специфическая модель развития применительно к функционированию магазина. Проблема, связанная с тем, одинаково ли смотрят на это партнеры, выходила на первый план и, как мы попытаемся показать далее, это становилось вопросом «жизни или смерти» если не самой «Ленты», то — делового партнерства ее главных совладельцев.

Сами по себе моменты развития естественно присутствовали в истории эволюции «Ленты», и О. Жеребцов вполне законно гордился ими.

Напомним в этой связи, что, хотя первоначально создатель сети был, как выразился один из комментаторов, за «чистоту жанра» в смысле ассортимента, тем не менее уже в 2001 г. в «Ленте» появляется производство салатов и мясных полуфабрикатов, а в третьем комплексе — секция непродовольственных товаров. Не вдаваясь в подробности, отметим, что разумному ассортиментному разнообразию О. Жеребцов и его команда уделяли весьма значительное внимание, не только резко сокращая вначале и существенно увеличивая по мере роста сети самое количество ассортиментных позиций, но и придавая особое значение таким элементам, как привлечение местных региональных производителей, использование частных торговых марок, переход от превалирующей ориентации на мелкооптового потребителя в пользу семейного розничного покупателя и т. д. Особого упоминания в этой связи требует своего рода центр концептуальной позиции О. Жеребцова, который он определял в рамках двух основных подходов: с одной стороны, это — «дать людям сэкономить», что было предельно важно для все еще очень небогатого населения, и с другой — «быть более живым и дружелюбным» магазином. Принесем читателю извинения за повтор, но нельзя не вспомнить слова О. Жеребцова о том, что западные сети не допустят изменения технологии или формата для российского потребителя, в то время как сам он в начале эволюции сети именно это ставил во главу угла. Конечно, здесь особого упоминания заслуживает эволюция сегментации «Ленты», и был период конца 1990-х гг., когда, по образному выражению одного из комментаторов, в «Ленту» было не стыдно зайти и «топ-менеджеру приличной фирмы». Тем не менее в процессе роста сети и жесткой реализации идеи «дать людям сэкономить» «Лента» естественно пришла к тому сегменту, который она обслуживает и сегодня и который в целом можно с известной долей условности определить как нижний средний класс. Следует

согласиться с тем, что по мере того, как собственно средний класс богател и становился в России все более зажиточным (годы после дефолта и до кризиса), он все больше уходил в такие сети, как, например, «О'Кей» и «Перекресток».

Особого упоминания заслуживает и тот период развития «Ленты», который мы в первой части настоящей статьи определили как борьбу за операционную эффективность. Мы полностью согласны с известным высказыванием О. Жеребцова о том, что «в этом смысле „Лентаб“ и „Лента1“ — это существенно разные магазины». Но — в чем именно? Таков был главный вопрос. Иными словами, употребляя использованную выше терминологию, мы играем на своем «поле», или на чужом?

Следует без обиняков признать, что все то, о чем с энтузиазмом говорил О. Жеребцов, комментируя отличия развивающихся магазинов

сети «Лента» друг от друга, от обновленной логистики до все более современных сканеров, на главную идею его находки все же не работало. Конечно, российский покупатель в не меньшей степени, чем западный, оценивал дополнительные удобства покупки, быстроту обслуживания и иные, того же типа технологические достижения. Но понятно, что все это были преимущества низких порядков (по М. Портеру) [Портер, 2000], а динамические способности фирмы (по Д. Тису) [Тис, Пизано, Шуен, 2003] реализовывались в «Ленте» не столько в оригинальном развитии отличительной ключевой компетенции, сколько в интенсивности воплощения доступных конкурентам технологических новаций.

Чтобы быть правильно понятыми, еще раз подчеркнем: огромные усилия и выдающиеся способности основателя никак не могут быть недооценены, но итог этих усилий практически очень мало был связан с той замечательной находкой лидера, на которой только и могла быть выстроена оригинальная ключевая компетенция фирмы, а без нее «Лента» превращалась в достаточно ординарную, хотя и очень неплохую продуктовую сеть, успех которой практически целиком строился на росте, но в определенной части зависел и от наращивания операционной эффективности (развитие в его наиболее традиционном варианте). Да, в последней области О. Жеребцов и его команда сделали исключительно многое в продвижении, например, штрих-кодов, в широком использовании эффективных поддонов, в развитии удобной и современной упаковки, в четкой ориентации на постоянный рост продаж под собственной торговой маркой и многих других сферах. И тем не менее все это было и оставалось «чужим полем», где по определению победы быть не могло. Интересная и очень показательная, по нашему мнению, подробность. Примерно в 2004–2005 гг. команда специалистов «УолМарт» во главе с директором по развитию в Европе А. Моррисоном оценивала возможности приобретения различных сетей в России и определенно констатировала, что «Лента» вполне соответствует хорошим образцам западного сетевого ритейла. Но — как же быть с перспективой конкуренции?

Очень показательна в этом смысле позиция «тогдашнего» Жеребцова. Приведем только две цитаты: «...Я думаю, что стану самым несчастным человеком, если мы когда-нибудь продадим „Ленту“»; «Я не могу поручиться за дальнейшее, но в ближайшие пять лет никаких катаклизмов не произойдет, уверяю Вас» [Менеджеры Wal-Mart..., 2005].

Дело не в том, что О. Жеребцов ошибся в своем прогнозе. В конце концов, ошибся-то весь деловой мир, и, что особенно печально для исследователей, кризис мы должны честно рассматривать как оглушительный провал фундаментальной экономической науки в целом по той простой причине, что ни предсказать его, ни уже сейчас, *postfactum*, толком объяснить его истинные глубинные причины она не смогла и не может.

Что касается обсуждаемой нами проблемы, то можно констатировать: в тот момент, как следует из контекста интервью, О. Жеребцов верил в возможность реализации именно своей концепции развития (не роста!) «Ленты». Приведем косвенное доказательство: разве может человек вроде О. Жеребцова говорить о выгодной продаже бизнеса как о несчастье, если у него нет достаточно ясных представлений о том, как и каким образом он может его развивать?

2005–2007 гг. для «Ленты», как и для «36,6», — годы интенсивного роста и совершенно также — интенсивного привлечения соответствующих финансовых ресурсов. И — годы все той же ошибки создателя, который в одном из своих интервью конца 2005 г. заявляет: «С развитием (!) у нас и так все в порядке — темпы роста (!) держатся на уровне 50% в год» (восклицательные знаки наши. — Д. Б.). Все вышесказанное позволяет нам избежать повторных комментариев по обсуждаемой проблеме.

Но вот, по-видимому, наступает кризис концепции. Приведем высказывание О. Жеребцова, которое можно определить как полный и абсолютный отказ лидера от им же созданной концепции развития: «...Конкуренция у нас пока не достигла еще того уровня, когда нужно что-то особенное...» [Менеджеры Wal-Mart..., 2005]. По существу, О. Жеребцов четко констатирует, что он полностью отказался от своей предшествующей точки зрения и вовсе не собирается создавать, а тем более развивать что-то оригинальное внутри интенсивно растущих лентовских магазинов. А на вопрос корреспондента о том, есть ли то, что можно получить только в «Ленте» и нигде больше, О. Жеребцов откровенно отвечает: «Трудно так сразу сказать...» [Менеджеры Wal-Mart..., 2005], переходя к цифрам и фактам все из той же сферы наращивания операционной эффективности. Круг замкнулся.

Тревожные сигналы неблагополучия внутри фирмы стали появляться уже в конце 2006 г., когда с точки зрения чисто финансовых показателей все, казалось бы, выглядело очень оптимистично: бизнес «Ленты» оценивался примерно в 1 млрд долл., она имела мощную систему магазинов внутри Санкт-Петербурга и интенсивно выходила в регионы (Новосибирск, Тюмень, Барнаул, Омск, Астрахань), активно обсуждался вопрос о выходе на биржу и т. д. И внезапно появляются данные о том, что О. Жеребцов планирует разворачивать новый проект — магазины у дома «Норма» (в Петербурге и Москве) и даже строительство гипермаркетов «Нова» площадью до 11 тыс. кв. метров. Почему? Что его уже не устраивает в том, что происходит с «Лентой»? Что из того, что должно быть реализовано в новом проекте, по каким-то причинам не реализуется в «Ленте»?

По-видимому, своеобразная «вершина» «Ленты» в росте — тот же кризисный 2008 г., когда в его середине бизнес фирмы оценивался при-

мерно в 1,5–2 млрд долл., хотя и долг фирмы уже составлял к тому времени порядка 500 млн долл. (вспомним абсолютно аналогичную историю сети «36,6»!). Тот факт, что к моменту своеобразного «поворота в судьбе» «Лента» имела уже 34 магазина в Петербурге и в регионах и оборот в 2,34 млрд долл. (на 2008 г.) подтверждает лишь одно — рост состоялся и в целом очень неплохой, а внешний кризис и огромное долговое бремя, на наш взгляд, просто обнажили ту исключительно тяжелую ситуацию, которая к тому времени уже несколько лет по самому худшему сценарию развивалась в отношениях между двумя партнерами.

В задачу нашего анализа никак не входит разбор всех перипетий отношений О. Жеребцова и А. Мейера, тем более что деловые СМИ уделили этой «горячей теме» и без того излишнее, на наш взгляд, внимание. Приведем лишь одно высказывание: «Мина замедленного действия была заложена еще при продаже Жеребцовым своей доли Мейеру. Эти два человека могли управлять компанией только по очереди. Слишком разные у них подходы к бизнесу. Олега интересуют долгосрочные стратегии, а Мейера привлекают продажи компании „на пике“ и возврат своих инвестиций» [Убоженко, 2008]. Это высказывание, как представляется, очень логичное завершение нашего анализа.

Как следует из вышеизложенного, наши симпатии, безусловно, на стороне О. Жеребцова и — по вполне понятным причинам. Но вся проблема заключается в том, что, строго говоря, А. Мейер (в трактовке автора приведенного высказывания!) абсолютно прав. Если бы у «Ленты» была собственная, опирающаяся на изначальные идеи ее создателя концепция, то ее можно было бы растить и развивать, образно говоря, до бесконечности. Но коль скоро становится ясно, что этой концепции нет (что признал и сам О. Жеребцов!), то единственный разумный выход: не дожидаться, пока тебя победят (финансово и организационно) более сильные конкуренты, — и продать сеть на пике.

Нам остается только привести в заключение второй части статьи высказывание самого О. Жеребцова: «А бизнес вообще мне надоел — цинизм, бюрократия, давление государства усиливается...» [Воронина, Грязневич, 2008].

ТРИАДА «РАЗВИТИЕ – РОСТ – ПРОДАЖИ» В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДИНАМИКИ

В интересной статье В. К. Дерманова [Дерманов, 2011] предложен ряд выводов и положений фундаментальной экономической науки, касающихся феноменов роста и развития.

На наш взгляд главный «идеологический» посыл этих выводов состоит в том, что содержащиеся в них идеи универсальны для всех экономических (а точнее — социально-экономических) явлений и процес-

сов окружающего мира. Ели это так, то они должны носить сквозной характер на разных уровнях экономической иерархии, демонстрируя некие новые (подчас — существенно новые) стороны своего проявления. Представляется, что только так и можно, пусть даже на уровне дискуссий, подтвердить обоснованность и практическую значимость как главного результата, так и тех его «расширений», которые могут последовать из эмпирического анализа. Более того, возможно, именно такой анализ позволит существенно расширить рамки той теоретической конструкции, которая предложена в анализируемой статье. Но, прежде чем перейти к этой аналитике, сделаем одно важное замечание.

Поскольку предложенные в статье [Дерманов, 2011] идеи подтверждены на уровне как мировой экономики в целом, так и экономики отдельных стран (в ряде случаев с вполне объяснимыми отклонениями), постольку то же относится и к отдельным отраслям промышленности, тем более что ряд обсуждавшихся закономерностей как раз и иллюстрируется различиями на уровне отраслевых эволюций. Но именно в этом случае особенно важно «опуститься» на уровень фирмы, и более того, отдельных товаров и услуг с тем, чтобы исследовать тот сквозной характер тенденций и закономерностей, который отмечен выше. Конечно, особняком в этом ряду стоит феномен современных технологий, требующий специального обсуждения. Мы лишь отметим его важность в связи с тем, что «новая экономика» как раз и декларирует переход от отраслевого управления к управлению технологиями, что в полной мере отвечает нашей принципиальной позиции.

Прежде всего необходимо подчеркнуть обоснованность **«сквозного моделирования»** в отношении действия комплекса закономерностей, охватывающих экономическое развитие и экономический рост. Эволюция фирм, а в значительной мере их товаров и услуг, с определенными допущениями моделирует эволюцию экономики в целом. Иными словами, комплекс этих закономерностей адекватно проецируется на любую, достаточно долго функционирующую на рынке, фирму, а в ряде случаев (применительно к разным элементам комплекса) — и на ее товары и услуги. Обратимся в этой связи к основным феноменам, рассмотренным в статье В. К. Дерманова.

Важнейший из них — «структура», причем нет необходимости доказывать, что ею обладают в равной мере как любая фирма, так и ее товары и услуги. Понятно, что структура в этом контексте многогранна и разнопланова. Но если для фирмы это — структура ее подразделений, сотрудников, бизнес-процессов и т. д., то для отдельного товара — существенно меньший, но все равно не единичный набор, например составляющих его элементов и взаимосвязи и взаимодействий правил использования, необходимого внешнего дополнения и т. д. Следует согла-

ситься с тем, что и для фирмы, и для ее товаров и услуг структура как раз и выступает наиболее устойчивым способом связей и внутренней организации, которые инвариантны к любым преобразованиям. И естественно, что именно здесь структура как закодированный набор функций реализует себя в полной мере. Следовательно, все, что говорилось ранее о сущности структуры и ее характерных свойствах, формально применимо к тем двум уровням экономической иерархии, которые являются объектом нашего изучения.

Ситуация, однако, коренным образом меняется, когда речь заходит о способности к развитию. Именно в этой части проблемы, на наш взгляд, пока еще много малоизученных и интересных вопросов. Конечно, фирма как открытая система, безусловно, обладает способностями к развитию в силу ряда причин, о чем речь шла ранее: такие возможности предоставляет, с одной стороны, внешняя среда, а с другой — накопленный потенциал знаний, умений и навыков в самой фирме. Таковы общие закономерности. Вместе с тем фундаментальное различие очевидно: если экономика в целом будет развиваться, трансформируя свои различные структуры (страновые, отраслевые, технологические, фирменные, распределительные и т. д.), то отдельно взятые фирмы — исключительно в той степени, в какой способности и возможности ее владельцев и топ-менеджеров позволяют это сделать (мировая экономика развивается посредством развития множества «умных» фирм, и то же относится к экономике практически любого государства из сообщества развитых и значительной части развивающихся стран).

Принципиально иная ситуация с товарами и услугами, которые являются, по определению, закрытыми системами, поскольку к саморазвитию не способны — ввиду того, что их структуры не обладают такого рода возможностями. Однако в условиях «новой экономики» происходят значительные изменения, яркими примерами чего выступают развитие Интернета и создание сложных программных продуктов, имеющих «внутри себя» возможности развития. Последние интересны пользователям, которые достаточно подготовлены для того, чтобы этим заниматься. Следовательно, внутри такого рода товарной структуры (или структуры услуги) закодирована соответствующая возможность развития. На наш взгляд, именно это и составляет основу того, что можно назвать будущей «товарной революцией». Остановимся на этом подробнее.

Ценность товара определяется не только уровнем конкретной потребительской полезности, но и все в большей мере тем, какие возможности развития потребительской полезности несет в себе его структура.

Введем понятия «закрытых» и «открытых» возможностей развития. Например, любая мебель (а тем более специализированные мебельные наборы, продающиеся, например в сети ИКЕА) предоставляют возмож-

ность осуществлять разные комбинации своих структурных элементов, вне зависимости от взаимодействия с пользователем («закрытое» пространство возможностей). Однако целый ряд современных программных продуктов уже несет в себе принципиально иную возможность взаимодействия с пользователем, причем возможности такого развития, т. е. управления трансформацией структуры продукта, во многих случаях заранее прогнозируются его создателями. Так формируется «открытое» пространство возможностей.

Остановимся в этой связи на рассмотрении вопроса о так называемых ключевых платформах, которые стали в современных условиях своеобразной основой всестороннего развития, например, автомобильной промышленности практически во всех странах мира (о существовании феномена ключевой платформы подр. см.: [Хамел, Прахалад, 2002]). Напомним, что ключевые платформы концентрируют тот набор знаний, умений и навыков, которые позволяет реализовывать определенная ключевая компетенция, чьим продуктом эти платформы являются.

Следует подчеркнуть, что именно ключевые платформы являются своего рода порождающими структурами, поскольку управление их трансформацией позволяет отдельно взятой компании по производству автомобилей (да и многим другим в самых разных отраслях) создать собственный модельный ряд. В этом смысле ключевые платформы — типичный образец промежуточного феномена между структурой, развивающейся в рамках закрытого пространства, и саморазвитием, характерным для нормально функционирующей фирменной структуры. Здесь мы не затрагиваем вопрос о том, будет ли товарная революция базироваться именно на ключевых платформах, но уже сегодня ясно, что за ними — будущее.

Таким образом, шumpетерианские «новые комбинации» на уровне товаров и услуг приобретают в современной экономике более богатый смысл. И если, согласно Й. Шумпетеру, новые комбинации знаний, умений и навыков в фирме позволяют создавать, а следовательно, и развивать новые структурные целостности (товары и услуги), то в рамках современной экономики производятся товары и услуги со «встроенным» структурным развитием. Особо важно, что именно товарные структуры и структуры услуг с «открытыми возможностями» приобретают все более определяющую роль в товарной цивилизации современности.

Конечно, вопрос о том, каким образом следует управлять трансформацией структуры знаний, умений и навыков фирмы с тем, чтобы эта трансформация в свою очередь порождала товарные структуры с «открытыми возможностями», выходит за рамки настоящей статьи. Однако на сегодня его актуальность не вызывает сомнений.

В статье [Дерманов, 2011] были выдвинуты идеи о том, что **синхронизация**, усиливая и выводя на новый уровень закономерные колебательные движения экономических систем, обеспечивает им иной, более адекватный современным представлениям, характер развития. Пример тому — глобализация мировой экономики, в которой естественным образом синхронизируются динамики экономических эволюций различных стран. В то же время анализ эмпирики показывает, что синхронизация как закономерность современного экономического развития имеет гораздо более широкое поле действия, чем сопровождение исключительно колебательных процессов.

Синхронизация присутствует в присущих ей формах на уровнях фирм как в промышленном производстве, так и в разнообразных сферах его обслуживания, и, безусловно, в процессах распределения.

Рассмотрим аутсорсинг, который в современных условиях не просто приобрел несомненные права мирового гражданства, но может без преувеличения считаться практически глобальной закономерностью ее развития.

Следует отметить, что исторически хорошо известны колебания, которым подвержены процессы борьбы за эффективность в отраслевом разрезе. Зарождавшееся в начале XX в. автомобильное производство представляло собой «одинокий» конвейер, который обеспечивался поставками комплектующих из полукустарных мастерских и небольших промышленных фирм. На следующем цикле «обратного» колебания появился всемирно известный фордовский комплекс в Батон Руж, где все — от выплавки стали до сборки готовых машин — было сосредоточено в одних руках и составляло замкнутый промышленный комплекс, которым гордился его создатель. Следующий этап волнового процесса — всепоглощающая борьба за эффективность, приведшая к концептуальным сдвигам в управлении трансформацией структур, современной вершиной которого можно считать «стройное производство», включая его знаменитые элементы типа канбан, кайдзен, дзидока и т. д. По существу, аутсорсинг как одна из ведущих идей «стройного производства» как раз и предполагает синхронизацию производственных процессов обслуживающей и обслуживаемой промышленных фирм. Эффективность работы обслуживаемой фирмы решающим образом зависит от того, каким образом синхронизированы и обеспечивают всевозрастающую эффективность структуры их взаимодействия (технологическая, организационная, логистическая и т. д.). Синхронизация становится основой, например, современных логистических систем. Кроме того, сама по себе философия логистики построена на синхронизации.

Еще более ярким примером одновременного действия синхронизации и резонанса выступает такое глобально значимое явление современного

промышленного развития, как кластеризация. Действительно, объединение в единую производственную структуру множества разномасштабных, а что еще более важно — разноотраслевых фирм, «замкнутых» на выпуск данного товара и/или услуги как раз и предполагает тотальную функциональную синхронизацию. Последняя, в свою очередь, ведет к соответствующим преобразованиям структур как самих этих фирм, так и связей между ними (вспомним, что наряду с производственными, в крупном кластере должны эффективно функционировать десятки обслуживающих — консалтинговых, аудиторских, логистических и многих других фирм). И именно в эффективно развивающемся кластере проявляется «резонансная основа» его развития. В соответствии с идеями, высказанными в анализируемой статье, множество малых и средних фирм, активно ищущих «резонансные возможности», не просто объединяются в более сложные кластерные структуры, но мощно двигают вперед эволюцию кластера как такового и отдельных его частей.

Таким образом, в современных условиях промышленное развитие дает многочисленные примеры синхронизации как части колебательно-го процесса, которая становится закономерностью в рамках развития всей новой экономики.

Весьма схожие тенденции обнаруживаются в развитии сферы продаж. Исторически длительный переход от абсолютного превалирования собственных точек продаж промышленных предприятий, работающих в сфере потребительских товаров, к системе франчайзинга также является показателем усиливающейся роли синхронизации процессов развития, имеющих колебательную природу. Вместе с тем многомерная синхронизация франчайзинговых структур (от брендинга и технологии продаж до фирменного оформления торговых точек) — весьма показательный подтверждающий опыт. Хорошо известный факт того, что из 100 вновь созданных предприятий через пять лет выживают 85, которые используют, и лишь 15 — которые не используют франчайзинг, говорит сам за себя.

Каким же образом действуют колебательные процессы в отношении как аутсорсинга, так и отчасти — франчайзинга? Полагаем, что уже сегодня имеются примеры, которые отчасти позволяют ответить на данный вопрос.

Роль индивидуальных предпочтений покупателя

Промежуточным итогом синхронизации и резонанса как составляющих развития должна стать жесткая «привязка» промышленного производства и сферы оказания услуг к индивидуальным предпочтениям покупателя (потребителя).

Собственно идею естественного «заката» массового производства выдвинул еще Дж. Гэлбрейт. В этой связи следует обратить внимание

на феномен, который очень четко отражает эту идею в ее современной интерпретации.

В данном случае мы имеем в виду выдающееся «изобретение» М. Делла, который создал уникальную по своим возможностям и структурным особенностям систему непосредственного общения с конечным покупателем (канал «нулевого» уровня), в рамках которой гигантская фирма выполняет индивидуальные заказы миллионов конечных потребителей по всему миру, максимально используя при этом все преимущества массового производства. Поскольку опыт «Делл-компьютерз» многократно и подробно описан, зададимся лишь одним вопросом: с чем или с кем синхронизировал работу своей фирмы (функционирования и развития ее структур) создатель новшества? На наш взгляд, он синхронизировал ее с потребностями конечного пользователя в отношении времени как такового «заказ — поставка», конкретных потребностей (определенный набор составляющих заказанного компьютера), и используемой логистики (система доставки от «двери к двери») и т. д. Именно опыт М. Делла позволяет предположить: следующая волна синхронизации будет явно и точно выводить на синхронизацию достаточно сложной и разнохарактерной структуры взаимодействия с конечным потребителем в условиях всевозрастающих требований к его эффективности.

Что же явилось толчком к трансформации структур с точки зрения их взаимодействия с внешней средой? Она заставляет, с одной стороны, жестко ориентироваться на эффективность, и в то же время дает средства достижения этой эффективности (научно-технологические прорывы) с другой. И, в полном соответствии с положениями Вернадского, изменение структур во внешней среде в свою очередь ее же и изменяет.

Исключительно интересный пример в этой связи — современные торговые сети, которые изначально были реакцией промышленности, с одной стороны, и тогдашних разрозненных торговых фирм, с другой стороны, на всевозрастающие требования эффективности в разных областях производства и сбыта товаров потребительского назначения. Но, достигнув того уровня, который мы наблюдаем во всех развитых странах сегодня, именно эти структуры и создали принципиально иную внешнюю среду и для самих промышленных предприятий, и для торговых структур несетевого характера, и, самое важное, — для тех самых конечных потребителей, в интересах которых и должно идти развитие как промышленного производства, так и обслуживающих его сфер. Более того, измененная внешняя среда создала принципиально иную структуру взаимодействия в треугольнике «потребитель — сфера продаж — промышленное предприятие». Ее анализ, безусловно, выходит за рамки нашей работы (тем более что основные определяющие моменты

здесь глубоко и подробно исследованы), но важно подчеркнуть: вначале управляемая лишь на отдельных ее участках, и следовавшая за жесткими требованиями эффективности трансформация продающих структур в настоящее время создала такую внешнюю среду, которая уже, безусловно, требует более глобального управления дальнейшей трансформацией в рамках как отдельных стран и регионов, так и мировой системы продаж. Некоторые «движения» в эту сторону уже сделаны в рамках соответствующих международных соглашений.

Изменение структуры и количественный рост

Как отмечалось, экономическое развитие имеет две формы своего проявления: изменение структуры и количественный рост. Простейшее проявление последнего — успешный рост показателей всех эффективно развивающихся фирм. Именно рост в том или ином виде и есть конечная цель развития любой фирмы.

На первый взгляд, это противоречит выдвинутому в анализируемой статье базовому концептуальному выводу об ошибочности роста как определяющей идеи экономической эволюции и о безусловном приоритете развития. Обратим внимание на одну из сторон количественной формы результатов развития в связи с существованием порождающих структур, таких как ключевая платформа.

Ключевая платформа целиком и полностью является атрибутом и результатом развития. С одной стороны, она, о чем шла речь ранее, «впитывает» в себя все научно-технологические достижения (от металлургии до эргономики). При этом именно ключевая платформа несет в себе огромные возможности количественного разнообразия будущих локальных моделей, а вместе с ним — и опосредованные возможности перспективного роста объемов производства. Следовательно, на уровне «фирма — товар» обе формы экономического развития «сливаются» в некую целостность, эффективно реализующую в себе как качественное, так и количественное начало. И именно здесь снова встает ключевой вопрос: является развитие самодостаточной, а значит, и абсолютной ценностью экономической эволюции или оно в любом случае имеет своей конечной целью некий рост (в разных его видах, формах, характеристиках и т. д.)?

Мы не касаемся здесь вопроса о том, что практика доказывает правомерность определения развития как своего рода гаранта адаптации (к внешней среде), обеспечивающей выживаемость фирмы и эффективность ее товаров и услуг на рынке, поскольку все, что обсуждалось ранее, — реальная иллюстрация именно этого тезиса. Но есть один важный аспект, который, по нашему мнению, заслуживает особого внимания.

В своих широко известных работах 80-х гг. XX в. М. Марояма выдвинул и обосновал концепцию так называемых общих элементов

[Maruyama, 1973; 1977; 1978; 1980; 1985; 1987]. Вкратце, ее суть сводилась к тому, что по мере развития и адаптации к внешней среде системы различной природы будут все больше и больше насыщаться различного рода элементами, подсистемами, комплексами и т. д., которые (на уровне базисных идей их функционирования, а нередко и в инженерно-технологических решениях) едины для любой из этих систем. Кроме того, по мысли Мароямы, в промышленно-технологической цивилизации будущего наибольшую возможность выживания имеют как раз те системы, которые максимально насыщены общими элементами. Принимая эту точку зрения, следует согласиться с тем, что экономическое развитие вообще, а синхронизация, встроенная в него, — в первую очередь, как раз и ведут к абсолютной значимости общих элементов самой разной природы и масштаба. Глобализация в этом смысле — наглядный пример того, что страны, развиваясь приблизительно по одному сценарию, имеют массу схожих элементов своего социально-экономического развития, передовые фирмы (одной отрасли) работают на максимально схожей технологической базе, а товары разной природы все в большей мере насыщаются современной электроникой, компьютерными элементами, схожими продуктами точной механики и т. д. Синхронизация выступает в качестве «пропуска» в нормальную адаптацию и выживаемость в данной, пусть и не очень устойчивой, внешней среде.

Рост, развитие и трансформация структур

Остановимся еще раз на проблеме связи роста и развития. На уровне отдельной, даже самой крупной промышленной фирмы, любое развитие является безусловно востребованным (хотя иногда отложенным) средством обеспечения роста различных характеристик ее деятельности (выпуск продукции, доли рынков, финансовые показатели, географическое пространство активности и т. д.). Вместе с тем, на уровне страны в целом, в зависимости от уровня ее развитости и положения в мире, развитие на определенных этапах может в значительно большей мере ориентироваться именно на самооценку данного феномена, в то время как в другие периоды будут превалировать цели, связанные с ростом социально-экономических характеристик. Тогда мы естественным образом приходим к концепции «Sustainable life» [Gilg, Barr, Ford, 2005; Labuschagne, Brent, 2005; Hepcan et al., 2006; Gehin, Zwolinski, Brissaud, 2008; Moser, 2009; Burger, Daub, Scherrer, 2010; Ellegård, Palm, 2011], рассмотрение которой, конечно, выходит за рамки нашего исследования. Констатируем, однако, три важнейших вывода, связанных с этой концепцией.

Наше твердое убеждение заключается в том, что пока в мире существует огромное количество населения, даже первичные цивилизован-

ные нужды которого еще далеко не удовлетворены, *говорить об общечеловеческом значении данной концепции в обозримой перспективе не приходится*. И это, в свою очередь, означает, что рост в разных его формах останется целью экономического развития во всем мире уже по той простой причине, что если по фантастическому сценарию какие-либо из наиболее развитых стран примут идеи «устойчивого развития», то промышленные фирмы, оперирующие в их отраслях, все равно будут наращивать свое экспортно-ориентированное производство. Особо важно, что постоянное движение по траектории развития, порождающее все новые возможности технологического характера, заставит каждый раз пересматривать идеи «разумной сбалансированной жизни» с рациональным ограничением потребностей в отношении изменения самого характера этой развивающейся структуры баланса. А это вновь, как представляется, будет способствовать востребованности характеристик роста, только другого качества. Приведем в этой связи пример, заимствованный из наших, более ранних публикаций [Баркан, 2009; 2010].

В указанных работах достаточно подробно рассмотрены проблемы развития и роста на примере эволюции двух фирм: аптечной сети «36,6» и сетевого ритейлера «Лента». Были показано, что в каждом из этих случаев первые годы становления как раз и стали периодами интенсивного развития, причем в центре этого развития, употребляя терминологию настоящей статьи, была именно синхронизация — и не просто как таковая, но в ее более интересном и современном виде: синхронизация с интересами и запросами «конечных пользователей». В случае с сетью «36,6» — наблюдалось качественное изменение всей структуры продаж (от оформления аптек до подготовки персонала), четко ориентированное на нужды развивающегося российского среднего класса. В свою очередь, «Лента» создавала так называемый интерфейс, дружественный к покупателю, который, в принципе, преследовал те же цели синхронизации применительно к сегменту ее покупателей и, что, не менее важно, именно эта цель развития должна была способствовать повышению устойчивости сети перед лицом агрессивной экспансии западных ритейлеров.

Тем не менее, оба эти феномена структурной трансформации, жестко ориентированные на интенсивное развитие, в итоге пришли к самому, что ни на есть, банальному росту как ключевой идее их дальнейшей эволюции. Что особенно интересно отметить — формально структура обеих фирм менялась просто за счет наращивания собственно числа торговых точек. Но согласимся, что назвать это явление развитием — просто исказить само идейное содержание этого термина. Или же речь должна идти о каком-то ином виде феномена развития, но тогда нужен отдельный разговор о том, существует ли на самом деле разнообразие

этих видов, какое именно, какова взаимосвязь внутри этого видового множества и т. д.

Рост, о котором идет речь выше, имеет естественные пределы, связанные с соответствующими ресурсными ограничениями. В таком случае глобальные проблемы взаимосвязи роста и развития приобретают иной характер и мы переходим к главному вопросу: что является той первоосновой, своего рода исходной точкой, которая объединяет все (или — почти все) рассмотренные выше идеи в целостную и объективно-существующую систему, оставаясь при этом в рамках экономической реальности.

Инновационная интеграция и ее инструменты

Рискнем высказать следующий тезис: Современная экономика как естественный результат многовекового развития цивилизации является, по существу, продуктом многомерной интеграции, который на наш взгляд обладает несколькими фундаментальными характеристиками:

- безусловной целевой детерминантой этого «продукта» выступают продажи как по видимому наиболее многомерная и обладающая мощнейшим интеграционным потенциалом сущность. Согласимся, что все то, что производят фирмы, в какой бы отрасли они бы не работали, делается исключительно для продажи и только для нее (никак не сбрасывая со счетов всяческие другие эффекты деятельности фирмы на рынке);
- для того, чтобы продажи были стабильны и высокоэффективны абсолютной необходимостью является обеспечение постоянной инновационности ее товаров и услуг, которые в свою очередь охватывают все сферы экономической активности общества. Отметим здесь же, что по существу сегодня практически любая фирма обеспечивает инновационность своих товаров и услуг ровно в той мере, в какой она обладает «потенциалом интеграции»;
- собственно содержание инновационной интеграции — это все многообразие экономических структур: от структуры мировой экономики в целом, через отраслевые региональные и, прежде всего — фирменные структуры и до структуры самого простого товара и самой незатейливой услуги.

Если принять за основу высказанные выше положения, то рассмотрение под этим углом всего того, что мы обсуждали выше, выглядит следующим образом.

Фирма как ключевой элемент экономической структуры выступает наиболее объективным отражением того уровня потенциала инновационной интеграции, который присущ ее топ-менеджменту в первую очередь, но в немалой степени связан и с отраслевым, технологическим, ре-

гиональным и страновым потенциалами того же рода. В данном случае мы имеем в виду, что возможности отрасли, ключевой технологии фирмы, регионов и стран, в которых она оперирует могут весьма существенно дополнять (или — наоборот) потенциальные возможности ее менеджеров, инвесторов, партнеров и т. д.

Не вызывает сомнения абсолютно базисная роль структуры, как феноmenoопределяющего экономику в целом и ее элементы, а главное — имеющую место эволюцию. И в этой связи — о соответствующем взгляде на развитие.

Представляется, что развитие как момент изменения структуры и в прошлом было (хотя и не столь очевидно), но сегодня несомненно выступает просто как проявление отмеченной выше многомерной интеграции: внутризнаниевой, межзнаниевой, знания и технологии, технологии и организации и т. д. А важнейший результат этого развития — адекватная, многомерная же инновационность. Рост действительно выступает как изменение структуры и без сомнения остается естественным следствием все той же интеграции, но с одной важной оговоркой: рост может содержать или не содержать (содержать в меньшей мере) инновационную составляющую, как таковую (имеется в виду конечно и существенное уменьшение многомерности в рамках такого рода роста).

Все то, что выше говорилось об аутсорсинге, кластеризации, общих элементах и ключевых платформах, как иммонентных составляющих современного развития фирмы — совершенно естественное доказательство определяющей роли инновационной интеграции, сочетающей развитие и рост и, что самое главное, обеспечивающей за счет всех этих инструментов стабильные и эффективные продажи продукции и услуг фирмы. Сами же эти продукты и услуги сегодня конкурентоспособны ровно в той мере, в какой они являются производными от интеграционных знаний, возможностей и усилий фирм, создающих их. Теперь — о наиболее дискуссионных, в свете высказанных выше положений объектах нашего обсуждения.

Имеет ли право на существование концепция ведущей роли инновационной интеграции, если взять колебательные процессы в экономике? И тоже самое относится к синхронизации и резонансу: как обстоит в этом случае дело с ними?

На наш взгляд, сами по себе колебательные процессы в экономических системах во многом и, думается, в главном, сегодня и определяются колебаниями между интеграцией и дезинтеграцией. И доказательством тому служит все то, что происходит в экономических, а более широко в социально-экономических процессах последних двадцатитридцати лет. Что же касается синхронизации и тем более — резонанса, то и первая — естественный результат интеграционных процессов иду-

щих в мировой экономике, а достижения в этих процессах максимальной эффективности как раз и может быть названа резонансом. И — последнее: какова же во всех этих интеграционных процессах роль инновации?

Инновационная интеграция в колебательных процессах может проявлять себя двояко именно с точки зрения конечных эффектов инноваций и прошедшая первая волна кризиса — наглядное тому подтверждение. Действительно, сам по себе инновационный характер различных производных финансовых инструментов, сформировавшихся в ходе развития экономического механизма современной рыночной экономики не вызывает ни каких сомнений, но то, к чему привели мощнейшие интеграционные процессы, в рамках которых многие страны мира стали жертвой бездумного использования этих инструментов, говорит сам за себя. И здесь — самое время поставить, на наш взгляд, наиболее важный вопрос.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, результаты представленного в докладе исследования можно кратко сформулировать следующим образом.

1. Являясь исходной точкой и базовой экономической категорией, естественные потребности человека в ходе исторического развития сформировали наиболее важный инструмент своего потенциального удовлетворения — сферу обмена с подчиненной и чисто служебной ролью продаж, как таковых.

2. Развитие социально экономической структуры общества на базе постоянной интенсификации инновационных технологий, позволило на новейших этапах этого развития создать и придать определяющую роль комплексу так называемых навязанных потребностей, имеющих чисто технологическую основу своего появления, развития и роста.

3. Попытка решения стоящей перед мировой экономикой проблемы ограниченных ресурсов, с одной стороны, и мощное развитие сферы продаж с другой, привели к глобализации экономики, в которой роль наиболее мощного и значимого интегратора как раз и стали играть продажи, которые в современных условиях стали безусловным лидером любого и всякого развития (исключая естественно маргинальные ситуации).

4. Совершенно иная принципиальная основа категории продажи в условиях новой экономики характеризуется несколькими базисными чертами:

- они все дальше уходят от своей изначальной основы (обслуживание естественных потребностей) и проходя через этап мощного внедрения навязанных потребностей (уравнивание относительной силы)

выходят на траекторию абсолютного лидирования в экономическом механизме со все более отчетливыми чертами самодостаточности;

- являясь наиболее мощным интегратором экономической глобализации, и наиболее широко и глубоко воспринимая все возможности информационного общества и экономики знаний, продажи играют лидирующую роль в распространении этих возможностей на все другие сферы жизни общества;

- естественное продолжение интеграционного начала продаж – их роль, как дифференциатора социально-экономического развития, позволяющего отойти от исключительной принадлежности индивидуализированного потребления только состоятельным слоям общества, и в то же время сохраняющим все ресурсные преимущества массового производства;

- противоречия ролей интегратора и дифференциатора снимается марксовскими «общими» элементами (именно здесь и появляется квазииндивидуализация, о которой говорится выше).

5. Как естественный и безусловный лидер эволюции экономического механизма современного рыночного хозяйства, продажи создали вокруг себя мощную сферу инструментального обеспечения, в которой наряду с простыми инструментами сформировалась, с одной стороны, наиболее потенциально интересная, а с другой и наиболее опасная сфера производных финансовых инструментов. Именно они определенно смогли в ряде случаев исказить, образно говоря, основы категории, и создали то, что можно определить, как «nothing-продажа», или продажа неких нереальных сущностей (того, что не может реально служить объектом продаж в данной ситуации, а прошедшая первая волна мирового кризиса с очевидностью показала крайнюю опасность такого рода продаж, а точнее – бездумного использования этих инструментов).

6. Выдвинутая в докладе концепция инновационной интеграции позволяет более обще и несколько глубже взглянуть на эволюцию категории продажи, имея ввиду, что именно они с одной стороны подталкивают все звенья мировой экономики к инновациям, опять таки обеспечивая их развитие, а с другой – работая интегрирующим и дифференцирующим потенциалом, могут обеспечивать быстрый рост в рамках концепции общих элементов.

Общий методологический вывод

Приобретая ту роль, которую они играют в экономической цивилизации сегодня, продажи в рамках концепции инновационной интеграции открыли невиданные доселе возможности адекватного развития и интенсивного же роста экономики, и стали бесспорным орудием рационального использования ограниченных ресурсов. Но именно они в их нынешнем виде содержат, как имманентную составляющую, и возмож-

ности принципиального искажения траектории экономического развития, вплоть до самых глубоких кризисных явлений, поскольку сами колебательные процессы синхронизации и резонанса в зависимости от того, как удастся ими управлять через продажи, могут такого рода явления порождать. А самое опасное заблуждение сегодня заключается в том, что, не имея до настоящего времени глубоко разработанной теории продаж, власти на уровне стран, страновых сообществ и даже мира в целом, пытаются заниматься регулирующей деятельностью в сфере инструментов, лишь обеспечивающих эти продажи.

ЛИТЕРАТУРА

- Аптеки ищут деньги* // Коммерсантъ. 2002. № 193. 23 октября. С. 13.
- Баркан Д. И.* Развитие и рост в зеркале фирмы // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2011. Вып. 2 (в печати).
- Баркан Д. И.* Маркетинговые каналы в «норме» и в кризисе: опыт эмпирического исследования // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2009. Вып. 4. С. 107–129.
- Баркан Д. И.* Маркетинговые каналы в «норме» и в кризисе: столкновение роста и развития // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 1. С. 119–138.
- Воронина К., Грязневич В.* Российско-американское замирение // Эксперт. 2008. № 18 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.expert.ru/printissues/expert/2008/18/rossiysko_amerikanskoe_zamirenje/
- Громова М.* Россия в рознице // Экономика России: XXI век. 2001. № 4 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.ruseconomy.ru/nomer4_200110/ec19.html
- Дерманов В. К.* Управление развитием как управление трансформацией структур // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2011. Вып. 2 (в печати).
- Дракер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2000а.
- Дракер П.* Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2000б.
- Желобанов Д.* В Петербурге не боятся Metro // Эксперт. 2001. № 26 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.expert.ru/printissues/expert/2001/26/26exnew35/>
- Жеребцов О.* Ритейл из дитейл // Эксперт Северо-Запад. 2003. № 16. 28 апреля. С. 13–16.
- Крюков Д.* Аптечная сеть «36,6» сбрасывает балласт, чтобы остаться на плаву // Секрет фирмы. 2008. № 15 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=884595>
- Любавина Е.* Интервью // Коммерсантъ. 2002б. № 193. 23 октября. С. 20.
- Матвеева А.* Аптеки для шопинга // Эксперт. 2002. № 45. 2 декабря. С. 34–36.
- Матвеева А.* Аптеки для шопинга // Эксперт. 2002. № 45. 2 декабря. С. 34–36.
- Матвеева А.* Мягкие, дружелюбные склады // Эксперт Северо-Запад. 2003. № 34 (434).
- Менеджеры WalMart* делали нам недвусмысленные намеки // Секрет фирмы. 2005. № 39.
- Портер М.* Конкуренция. СПб.: Питер, 2000.
- Розенберг И.* Температура здорового тела // Компания. 2006. № 38. 16 октября [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ko.ru/document.php?id=14971>
- Смородова Е.* Аптечная империя // SmartMoney. 2007. № 20. 4 июня.
- Смородова Е.* Отпуск по рецепту // SmartMoney. 2006. № 29. 2 октября.
- Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–185.
- Тис. Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–185.
- Трапезников М.* Новая аптека против «36,6» // Ведомости. 2003. № 75 (875). 29 апреля.

- Трофимова Е. Аптечный жар // Секрет фирмы. 2008. № 8 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=858050>
- Убоженко А. Пестрая «Лента» // Секрет фирмы. 2008. № 47 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=1077382>
- Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
- Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-бизнес, 2002.
- Ходырев А. Как в аптеке // Карьера. 2002. № 01 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kariera.orc.ru/01-02/Winds034.html>
- Burger P., Daub C.-H., Scherrer Y. M. Creating Values for Sustainable Development // International Journal of Sustainable Development & World Ecology. 2010. Vol. 17. February. N1. P. 1–3.
- Ellegård K., Palm J. Visualizing Energy Consumption Activities as a Tool for Making Everyday Life More Sustainable // Applied Energy. 2011. Vol. 88. P. 1920–1926.
- Gehin A., Zwolinski P., Brissaud D. A Tool to Implement Sustainable End-of-Life Strategies in the Product Development Phase // Journal of Cleaner Production. 2008. Vol. 16. P. 566–576.
- Gil A., Barr S., Ford N. Green Consumption or Sustainable Lifestyles? Identifying the Sustainable Consumer // Futures. 2005. Vol. 37. P. 481–504.
- Hepcan S., Kaplan A., Özkan B., Küçükerbaş E. V., Yiğit E. M., Türel H. S. Public Space Networks as a Guide to Sustainable Urban Development and Social Life: A Case Study of Muğla, Turkey // International Journal of Sustainable Development & World Ecology. 2006. Vol. 13. P. 375–389.
- Labuschagne C., Brent A. C. Sustainable Project Life Cycle Management: The Need to Integrate Life Cycles in the Manufacturing Sector // International Journal of Project Management. 2005. Vol. 23. P. 159–168.
- Maruyama M. Experience Looping, Design Looping and Concept Crossing. The Key to Successful Product Invention, Development and Adaptation // Futures. 1985. Vol. 17. N4. P. 385–389.
- Maruyama M. Heterogenistics and Morphogenetics // Theory and Society. 1978. Vol. 5. P. 75–96.
- Maruyama M. Heterogenistics: An Epistemological | Restructuring of Biological and Social Sciences // Acta Biotheoretica. 1977. Vol. 26. P. 120–136.
- Maruyama M. Mindscapes and Science Theory // Current Anthropology. 1980. Vol. 21. P. 589–607.
- Maruyama M. New Economic Thinking. Morphogenetic Causal Loops and Product Adaptation Strategy // Futures. 1987. Vol. 19. N4. P. 437–441.
- Maruyama M. A New Logical Model for Futures Research // Futures. 1973. Vol. 5. N5. P. 435–437.
- Moser G. Quality of Life and Sustainability: Toward Person-Environment Congruity // Journal of Environmental Psychology. 2009. Vol. 29. P. 351–357.

EXECUTIVE SUMMARY

This report states extreme inattention of the fundamental economic science towards sales, which plays, to the author's mind, absolutely crucial role in the economic mechanism of modern civilization. In this regard, the report consists of three organically interrelated parts, the first of which is devoted to the identification and structuring of the special role of sales in the modern economy and in the whole world, the second one summarizes the results of empirical research conducted by the author on the development and growth of two large Russian selling organizations, and the third one aims to synthesize the results of the first and second parts of the research into those most important findings, which determine both theoretically and methodologically the main conclusions of the present report.

First of all, much attention is paid to definitely important role of the advancements of classical economic science, which studied in details the phenomenon of exchange, considering it as one of the cycle phases of general capital circulation, in expanding the knowledge in the field. At the same time, the report aims to prove the fallaciousness of identification of the categories "exchange" and "sales", since cardinal shifts in the development of economic mechanisms in the second part of the 20th century, and, especially, those processes that form the latest stage of economic development, make us to recognize the main thing: sales have already become and will increasingly become in the future the main driving force in the development of market economy and natural leader of economic circulation in its classical sense. In this regard, all much written and said about the so-called dictatorship of chains, i.e. that crucial role that the world's largest retail chains play in formation of the strategy and tactics of the development of industry, agriculture, services, etc. – is only outer manifestation of much more complex processes; and the report notes that the essence of the problem is much deeper.

It is proved that it is the total desire to sell, which forms not only the whole range of so-called imposed needs, but also, which in many cases is more important, huge sphere of external "servicing", but in fact, "controlling" economic, to be precisely, financial instruments. Today derivatives in their total value exceed the gross world product, and one can hardly argue with the fact that this whole area entirely and completely is a product of the business intention to sell as much as possible.

The report shows how and in what manner the distortion of the sales category leads to the emergence and development of economic crises, clear proof of which is exactly the crisis of 2007-2009.

Imposed needs and derivative financial tools are not the only deformers of sales, but even they (whereas, their actions clearly prove the obvious need to work on the general theory of sales) make us discuss this issue with great concern and attention. Final element here, certainly, is profound analysis of that part of the future theory, which is linked to the concepts of growth and development, and this is quite natural. These are two most important problems that should be solved not only in the economy, social life and other global spheres of that kind, but one can even state that these two matters determine the fate of civilization as a whole. Em-

empirical research of the second part of the report is devoted to the issue of sales in the framework of the concept of growth and development.

The author used as its basis the study of "quasi-dichotomy" development-growth, taking as the objects for empirical research rather well-known in the Russian business community retail chains: large Saint-Petersburg retailer - "Lenta" and nation-wide provider of pharmaceuticals - "36.6" pharmacy chain. Empirical study is built upon the well-known model of "Six Ws", that shows how exceptionally innovative for Russia concepts, created by the founder of each of the chains, that exploit the best Western experience have allowed them to win leading positions in their respective markets over a relatively short period of time.

At the same time, empirical data illustrates a very important idea for theoretical part of the given work. Namely, on a certain stage of positive evolution selling structure offers so big opportunities for growth, that they overshadow the development per se and make the creators and authors of excellent concepts of development to focus primarily on growth. The logic is clear: investors are interested, first of all, in sales - the more quantity and profit one can achieve, the better are the perceived results. On the other hand, it is obvious that further development itself requires additional and quite often rather large-scale resources.

The report shows how the growth as absolute priority leads to, figuratively speaking, resource dead-end of one of the firms, and to some kind of personal drama of the creator of other equally interesting structure. Obviously, the problem is illustrated here, but its root still remains untouched: "flat" statement that sales, like any other spheres, require reasonable balance between development and growth, answers none of the key questions. The attempt to answer, at least partially, the question about what happens to quasi-dichotomy development-growth not even in the borders of organizational structure itself, but in a much broader context of the category actions in the modern economy as a whole, is made in the third part of the given work.

Relying solely on a very interesting work of V.K. Dermanov, which gives not indisputable, but very informative and systematical attempt to link "development and growth" category structures with an adequate inclusion in the analysis of the phenomenon of synchronization and resonance oscillatory processes, we put forward a number of propositions that allowed to use very interesting ideas of this paper, which we would like to stress again, for solving the key problem of our study.

The idea of so-called "pass-through modeling", the essence of which is that patterns of economic development existing at the level of the economy as a whole, are adequately projected to the level of the company field and its products and services, was put forward and proven as far as possible. In other words, these are the patterns, related to the categories of structural development, growth, oscillatory processes of synchronization and resonance (of course, with some modifications), which actually work at all these levels. When we take the analysis of such outstanding effects of modern economy as clustering, outsourcing, lean manufacturing, key universal platforms and model lines based on them, we can convincingly show that the effect of all of the above mentioned patterns, on the one hand, is fundamentally determined and, on the other hand - instrumentally accompanied by sales themselves.

At the same time, some notions of public and private development opportunities were introduced and it was shown how diverse goods and services, and primarily, their key universal platforms convincingly illustrate the above stated conclusion. It is proven that well-known Schumpeterian new combinations of knowledge and skills lead to the creation of goods and services on the firm level with integrated opportunities of structural development, the search and implementation of which is determined by constant and powerful pressure of sales

All of this is used in the report for the interim conclusion, that sales being the most powerful economic integrator, become also a powerful differentiator, driving toughly a producer and all servicing environment to the individual preferences of a specific consumer. Michael Dell became a sort of spokesman of the trends surprisingly linking integrants and differentiates of sales opportunities together.

In the conclusion of the report considering the key idea of the correlation between development and growth in the context of the current state and main vector of sales evolution, we have tried to prove that any development definitely leads to use of growth opportunities, and, in this regard, we had drawn the main conclusions of M. Maruyama's theory of common elements about that fact that only the systems and structures, absorbed with common elements at maximum, would survive in the future symbiotic relationship. In the conditions of dead-end growth they become a real rationality weal, largely reconciling integrative and differentiating bases of modern sales with each other. Or, in other words, the contradictions are removed by the fact that the development externally leading to individual preferences, in fact, allows through common elements to use the resources of civilization most effectively, almost on the basis of mass production. The result of all these efforts done in three parts of the work is the concept of innovative integration proposed by the author as a methodological basis for the formation and evolution of modern sales and its providing elements.

Thus, the results of presented in the report research can be summarized as follows:

1. Being a starting point and basic economic category, natural human needs in the course of history have formed the most important tool for potential satisfaction - the sphere of exchange with a subordinate and purely servicing role of sales.

2. The development of socio-economic structure of the society based on the constant intensification of innovative technologies allowed on the advanced stages of development to create and give a decisive role to the number of so-called imposed needs having a purely technological basis of their creation, growth and development.

3. The attempts to solve the problem of limited resources facing the global economy, on the one hand, and strong development of sales, on the other hand, have led to the globalization of the economy, in which the role of the most powerful and meaningful integrator is played by sales, which in modern conditions became the undisputed leader of any development (except the marginal situations).

4. A completely different principal basis of sales category in the new economic conditions is characterized by several basic features:

- they all go further from their original foundation (meeting natural needs) and, passing through the stage of powerful introducing of imposed requirements (balancing of relative strength), go to the path of absolute leadership in the economic mechanism with increasingly distinct features of self-sufficiency;

- being the most powerful integrator of economic globalization, and most widely and deeply perceiving all opportunities and possibilities of the information society and economic knowledge, sales play a leading role in spreading of these opportunities to all other social life spheres;

- natural continuation of the integrative basis of sales - their role as a differentiator of socio-economic development, which allows to move away from exceptional belonging of individualized consumption to wealthy society exclusively, and, at the same time, to maintain all resource advantages of mass production;

- the conflict of integrator and differentiator roles is removed by Maruyama "common" elements (this is where "quasi individualization" mentioned above is appeared).

5. As a natural and absolute leader of the economic mechanism of modern market economy, sales created around them the sphere of strong instrumental support, in which, along with simple tools, the area of financial derivatives has been formed, which can be, on the one hand, the most potentially interesting, and, on the other hand, the most dangerous sphere. They, certainly, could distort in some cases, figuratively speaking, the basic categories, and have created something, that can be defined as "nothing-sale" or sale of some unreal things (that may not really be the object of sale in the given situation; the first wave of global crisis obviously has shown extreme danger of this kind of sales, to be precise, careless use of these tools).

6. The concept of innovative integration, put forward in the report, allows to look more generally and deeper at the evolution of the category of sale, meaning that, on the one hand, they push all units of the world economy to innovate, ensuring their development, on the one hand, the use of integrating and differentiating capabilities can provide rapid growth within the concept of common elements.

Overall methodological conclusion

Sales in the framework of the concept of innovative integration, gaining the role they play in the economic civilization today, have opened unprecedented possibilities of adequate development and intense economic growth, and became the undisputed tool of the rational use of scarce resources.

However, in their present form they contain as an immanent component the possibilities of fundamental distortion of the economic development trajectory, up to deep crises phenomenon, because these oscillatory processes of synchronization and resonance, depending on how one can manage them through the sales, may generate such kinds of phenomenon. The most dangerous belief today is that, not having deeply elaborated theory of sales up to date, the authorities on the level of a particular country, country community, or even of the whole world, try to regulate activities in the field of tools that only make those sales.

Опубликованные научные доклады

| | | |
|--------------|------------------------------------|--|
| № 1(R)–2005 | А. В. Бухвалов Д. Л. Волков | Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией |
| № 2(R)–2005 | В. М. Полтерович О. Ю. Старков | Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации |
| №1(E)–2006 | I. S. Merkurueva | The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data |
| № 2(R)–2006 | Т. Е. Андреева В. А. Чайка | Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? |
| № 3(R)–2006 | Д. Л. Волков И. В. Березинец | Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки |
| № 4(R)–2006 | С. А. Вавилов К. Ю. Ермоленко | Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования |
| № 5(R)–2006 | Г. В. Широкова | Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа |
| № 6(R)–2006 | Д. В. Овсянко В. А. Чайка | Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения |
| № 7(R)–2006 | А. Н. Козырев | Экономика интеллектуального капитала |
| № 8(R)–2006 | Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян | Проблема временной состоятельности кооперативных решений |
| № 9(R)–2006 | Е. А. Дорофеев, О. А. Лапшина | Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования |
| № 10(E)–2006 | T. E. Andreeva V. A. Chaika | Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic? |
| №11(E)–2006 | G. V. Shirokova | Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis |
| №12(R)–2006 | А. Е. Лукьянова, Т. Г. Тумарова | Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании |
| №13(R)–2006 | Л. Н. Богомолова | Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений |
| №14(R)–2006 | Е. К. Завьялова | Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий |

| | | |
|-------------|---|--|
| №15(R)–2006 | С. В. Кошелева | Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом |
| №16(R)–2006 | А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов | Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга |
| №17(R)–2006 | Е. К. Завьялова | Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала |
| №18(R)–2006 | А. Д. Чанько | Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры |
| №19(E)–2006 | T. E. Andreeva | Organizational change in Russian companies: findings from research project |
| №20(E)–2006 | N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan | Time-consistency of Cooperative Solutions |
| №21(R)–2006 | Т. Е. Андреева | Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования |
| №22(R)–2006 | Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина | Оценивание интеллектуального капитала российских компаний |
| №23(R)–2006 | А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк | Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование |
| №24(R)–2006 | С. В. Кошелева | Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний |
| №25(R)–2006 | Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов | Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем |
| #26(E)–2006 | S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov | Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study |
| №27(R)–2006 | А. Н. Андреева | Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии |
| №28(R)–2006 | Н. В. Хованов, Ю. В. Федотов | Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем |
| №29(R)–2006 | Е. В. Соколова, Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов. | Построение сводной оценки эффективности комплексов мероприятий по повышению надежности функционирования объектов электроэнергетики |

| | | |
|-------------|--|--|
| #30(E)–2006 | M. Smirnova | Managing Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets: A Value Creation Perspective |
| №31(R)–2006 | С. П. Куш, М. М. Смирнова | Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования |
| №32(R)–2006 | М. О. Латуха, В. А. Чайка, А. И. Шаталов | Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний |
| №33(R)–2006 | А. К. Казанцев, Л. С. Серова, Е. Г. Серова, Е. А. Руденко | Индикаторы мониторинга информационно-технологических ресурсов регионов России |
| №34(R)–2006 | Т. Е. Андреева, Е. Е. Юртайкин, Т. А. Солтицкая | Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников |
| #35(E)–2006 | T.Andreeva, E.Yurtaikin, T.Soltitskaya | Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers |
| №36(R)–2006 | А. В. Бухвалов, В. Л. Окулов. | Классические модели ценообразования на капитальные активы и российский финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая проверка модели CAPM. Часть 2. Возможность применения вариантов модели CAPM |
| №37(R)–2006 | Е. Л. Шекова | Развитие корпоративной социальной ответственности в России: позиция бизнеса (на примере благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона) |
| №38(R)–2006 | Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян | Дифференциальные игры в менеджменте |
| №39(R)–2006 | В. Г. Беляков, О. Р. Верховская, В. К. Дерманов, М. Н. Румянцева | Глобальный мониторинг предпринимательской активности Россия: итоги 2006 года |
| №40(R)–2006 | В. А. Чайка, А. В. Куликов | Динамические способности компании: введение в проблему |
| №41(R)–2006 | Ю. Е. Благов | Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус» |
| №42(R)–2006 | И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченок | Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных |

| | | |
|--------------|---|--|
| #43(E)–2006 | I.Merkuryeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok | Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research |
| №44(R)–2006 | Н. П. Дроздова | Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ) |
| №1(R)–2007 | Е. В.Соколова | Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики) |
| №2(R)–2007 | С. П. Куш, М. М. Смирнова | Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика |
| №3(R)–2007 | Т. М. Склад | Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении |
| №4(R)–2007 | Т. Е. Андреева | Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования |
| №5(R)–2007 | А. А. Голубева | Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности |
| №6(R)–2007 | С. П. Куш, М. М. Смирнова | Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами |
| #7(E)–2007 | D.Volkov, I.Berezinets | Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market |
| №8(R)–2007 | М. Н.Барышников | Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века |
| #9(E)–2007 | D.Volkov, T.Garanina | Intellectual capital valuation: case of Russian companies |
| №10(R)–2007 | К. В. Кротов | Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга. |
| №11(R)–2007 | Г. В. Широкова, А. И. Шаталов | Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности |
| №12(R)–2007 | А. Е. Иванов | Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения |
| № 13(R)-2007 | О. М. Удовиченко | Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме |

| | | |
|--------------|--|--|
| №14(R)–2007 | Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько | Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами |
| #15(E)–2007 | G.Shirokova, A.Shatalov | Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia |
| #16(E)–2007 | N.Drozdova | Russian “Artel’nost” — Myth or Reality? Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis |
| #1(E)–2008 | S.Commander, J. Svejnar, K. Tinn | Explaining the Performance of Firms and Coun- tries: What Does the Business Environment Play' |
| №1(R)–2008 | Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благов, А. В. Куликов | Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса |
| №1A(R)–2008 | Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатько | Факторы, влияющие на принятие решения ос- нователем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы |
| № 2(R)–2008 | Г. В. Широкова, А. И. Шаталов | Факторы роста российских предприниматель- ских фирм: результаты эмпирического анализа |
| № 1(R)–2009 | Н.А. Зенкевич | Моделирование устойчивого совместного предприятия |
| № 2 (R)–2009 | Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов | Влияние организационных изменений на рост фирмы |
| № 3 (R)–2009 | Г.В. Широкова, М.Ю. Молодцова, М.А. Арепьева | Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: ре- зультаты анализа данных Глобального мони- торинга предпринимательства в России |
| # 4 (E)–2009 | N. Drozdova | Russian Artel Revisited through the Lens of the New Institutional Economics |
| № 5 (R)–2009 | Л.Е. Шепелёв | Проблемы организации нефтяного производ- ства в дореволюционной России |
| № 6 (R)–2009 | Е.В. Соколова | Влияние государственной политики на инно- вационность рынков: постановка проблемы |
| № 7 (R)–2009 | А.А. Голубева, Е.В. Соколова | Инновации в общественном секторе: введение в проблему |
| # 8 (E)–2009 | A. Damodaran | Climate Financing Approaches and Systems: An Emerging Country Perspective |
| № 1 (R)–2010 | И.Н. Баранов | Конкуренция в сфере здравоохранения |
| № 2 (R)–2010 | Т.А. Пустовалова | Построение модели оценки кредитного риска |

| | | |
|---------------|------------------------------------|--|
| | | кредитного портфеля коммерческого банка (на основе методологии VAR) |
| № 3 (R)–2010 | Ю.В.Лаптев | Влияние кризиса на стратегии развития российских МНК |
| № 4 (R)–2010 | А.В. Куликов, Г.В. Широкова | Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий |
| # 5 (E)–2010 | M. Storcheyov | A General Theory of the Firm: From Knight to Relationship Marketing |
| № 6 (R)–2010 | А.А.Семенов | Появление систем научного менеджмента в России |
| # 7 (E)–2010 | D. Ivanov | An optimal-control based integrated model of supply chain scheduling |
| № 8 (R)–2010 | Н.П. Дроздова, И.Г. Кормилицына | Экономическая политика государства и формирование инвестиционного климата: опыт России конца XIX — начала XX вв. |
| № 9 (R)–2010 | Д.В. Овсянко | Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями |
| # 10 (E)–2010 | V. Cherenkov | Toward the General Theory of Marketing: The State of the Art and One More Approach |
| № 11 (R)–2010 | В.Н.Тишков | Экономические реформы и деловая среда: опыт Китая |
| № 12 (R)–2010 | Т.Н. Клёмина | Исследовательские школы в организационной теории: факторы формирования и развития |
| № 13 (R)–2010 | И.Я.Чуракова | Направления использования методик выявления аномальных наблюдений при решении задач операционного менеджмента |
| № 14 (R)–2010 | К.В. Кротов | Направления развития концепции управления цепями поставок |
| № 15 (R)–2010 | А.Г. Медведев | Стратегические роли дочерних предприятий многонациональных корпораций в России |
| № 16 (R)–2010 | А.Н. Андреева | Влияние печатной рекламы на восприятие бренда Shalimar (1925 – 2010) |
| № 17 (R)–2010 | В. Л. Окулов | Ценность хеджирования для корпорации и рыночные ожидания |
| № 1 (R)–2011 | А. А. Муравьев | О российской экономической науке сквозь призму публикаций российских ученых в отечественных и зарубежных журналах за 2000–2009 гг. |
| № 2 (R)–2011 | С.И.Кирюков | Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами |